

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра менеджмента

**Е. А. ЛЕВЧЕНКО
О. В. ЕЖЕЛЬ**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Курс лекций
для студентов специальностей 1-25 02 02
«Менеджмент» и 1-25 01 07 «Экономика и управление
на предприятии» и слушателей специального факультета
по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения
квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Гомель 2007

Рецензенты: Е. М. Карпенко, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого;
Т. В. Кудрявцева, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 13 декабря 2005 г.

Левченко, Е. А.

Л 34 Стратегический менеджмент: курс лекций для студентов специальностей 1-25 02 02 «Менеджмент» и «Экономика и управление на предприятии» и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза» / Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2007. – 172 с.
ISBN 978-985-461-471-7

Предназначен для студентов и аспирантов, изучающих курс «Стратегический менеджмент», а также руководителей, специалистов и научных работников, интересующихся данной темой.

Освещены основные проблемы стратегического менеджмента – от общих принципов до конкретных приемов разработки и реализации стратегии. Представлены сведения о предпосылках и сущности стратегического управления, его уровнях и функциональных разновидностях, рассмотрены основные этапы стратегического управления, а также структура, цели и задачи анализа среды организации и методы осуществления этого процесса.

УДК 65.0
ББК 65.290-21

ISBN 978-985-461-471-7

© Левченко Е. А., Ежель О. В., 2007, составление
© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2007

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент является многосторонней и очень важной учебной дисциплиной. В центре ее внимания и изучения находится как организация в целом, так и среда, где осуществляется деятельность организации, выбор направления развития, стратегический план и задачи менеджеров по успешному продвижению организации в приоритетном направлении. Целью преподавания дисциплины является приобретение студентами навыков и знаний по разработке стратегии развития организации и эффективной ее реализации.

Задачами данного учебного курса являются следующие:

- уяснение студентами причин, по которым грамотное стратегическое управление практически всегда приводит к хорошим результатам хозяйственной деятельности фирмы;
- освоение методов разработки продуманной стратегии и последующей успешной ее реализации;
- изучение целей и задач менеджеров, вырабатывающих стратегию, и трудностей, возникающих при определении наилучшей стратегии в свете общего положения фирм;
- приобретение навыков по использованию инструментов стратегического анализа, сопоставлению различных стратегических альтернатив, а также составлению успешного стратегического плана;
- развитие у студентов способностей к стратегическому мышлению и деловому суждению.

В процессе освоения курса студенты должны будут использовать умения и навыки, полученные при изучении других дисциплин. Стратегический менеджмент – это широкомасштабный предмет. В нем идет речь о самых разных аспектах управления. В отличие от других экономических дисциплин, где предметом изучения является конкретный элемент бизнеса (бухгалтерский учет, финансы, маркетинг, производство, управление персоналом, информационные системы), при изучении стратегического менеджмента рассматривается фирма в целом, а ситуация оценивается как изнутри, так и снаружи. Студенты должны уяснить, почему разными подразделениями организации необходимо управлять в стратегической гармонии, чтобы организация в целом добивалась успехов при ведении деловых операций.

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ СИСТЕМАМИ

1.1. Сущность стратегического менеджмента и его определение

Термин *стратегическое управление* был введен в обращение в 1960–1970-х годах для обозначения разницы между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне, и сформировался лишь к середине 80-х годов XX в. Основной проблемой стратегического управления является достижение устойчивых конкурентных преимуществ.

Стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая своих целей.

Весь процесс стратегического управления базируется на соблюдении принципов, изложенных в табл. 1.

Таблица 1. Принципы стратегического управления

Наименование	Содержание
Открытость	Восприятие мира как общего для всех места снабжения, производства и торговли (так называемая глобализация поведения организаций). Признание того, что самыми эффективными являются непосредственные, неформализованные контакты, взаимное доверие
Комплексный подход	Решение проблемы, а не только выполнение функций. Отношение к организации как к части окружающей среды, которая представляет совокупность шансов и угроз и определяет ее достижения
Ориентация на будущее	Управление, которое опирается на мысленную картину будущего данной организации, даже отдаленного во времени. Решение сегодняшних проблем с точки зрения будущего
Творческий созидательный подход	Полное эффективное использование человеческих знаний гораздо важнее, чем использование материальных ресурсов. Развитие у людей чувства необходимости достижений и самоутверждения в работе
Ориентация на результаты	Принятие в качестве основного критерия оценки достигаемых результатов, а не выполняемых функций
Совместная деятельность	Ориентирование организационных форм, процедур и методов на совместную деятельность, а не на обеспечение доминирования или на защиту занимаемых позиций

Наименование	Содержание
Системность	Стратегический менеджмент рассматривается как система, содержащая совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов) и имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой (обратную связь)
Ориентация на потребителя	Выбор стратегии организации должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозируемых будущих стратегических потребностей в данном виде товаров или услуг, стратегической сегментации рынка, анализе конкурентоспособности своих товаров и товаров конкурентов
Функциональность	Процесс стратегического управления представляет собой совокупность взаимосвязанных функций управления, реализация которых обеспечивает достижение поставленных целей
Воспроизводство и модернизация	Постоянное совершенствование и возобновление производства товаров и услуг для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта
Нормативность и оценочность	Установление нормативов и количественная оценка принимаемых решений по всем подсистемам стратегического менеджмента (нормативы качества и ресурсоемкости объекта, параметры рынка, объемы финансирования и т. д.)
Информационная интеграция	Обеспечение информационной взаимосвязи между отдельными подсистемами и компонентами системы стратегического менеджмента, стадиями жизненного цикла объекта управления, уровнями управления по вертикали, между субъектами управления
Динамичность	Рассматривается динамика изменения объекта во времени с указанием степени влияния различных факторов на его поведение
Администрирование	Регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности работ и других параметров и экономических показателей в нормативных актах
Поведенческий подход	Эффективное использование профессиональных и творческих способностей персонала для достижения поставленных целей
Ситуационный подход	Выбор методов управления и принятие решений в соответствии с конкретной ситуацией, учет непредвиденных обстоятельств

1.2. Стратегические решения и их особенности

В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения.

К числу стратегических решений можно отнести следующие:

- создание новой организации или реконструкция действующей;
- разработка новой продукции и ее запуск в производство;
- внедрение новой техники;
- организационные изменения (реструктуризация организации, изменение структуры производства и управления);
- освоение новых рынков сбыта и т. д.

Стратегические решения по своей природе инновационны и уникальны, что требует от топ-менеджеров использования особых мер мотивации по привлечению персонала к процессу разработки стратегии. Кроме того, они связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные долгосрочные последствия для организации.

Следует отметить субъективный характер стратегических решений, который связан со значительной неопределенностью внешней среды, что предопределяет использование соответствующих методов оценки и выбора лучшей стратегии.

Стратегическое управление является непрерывным процессом принятия и осуществления стратегических решений, которые обеспечивают на длительную перспективу согласование ресурсного потенциала организации с потребностями, возможностями и угрозами внешнего окружения.

Стратегические решения – это управленческие решения, которым присущи следующие особенности:

- ориентированы на будущее и имеют по своей природе рискованный характер;
- инновационны и требуют особых организационных форм и методов мотивации по привлечению персонала для их разработки и реализации;
- требуют всесторонних знаний, и результат больше зависит от качества решения, чем от быстроты его принятия;
- не поддаются строгой количественной оценке, а поэтому во многом субъективны;
- содержат обобщенные, количественно приближенные показатели, поскольку основываются на слабо определенной внешней среде;
- являются базой для принятия ответственных оперативных решений;
- связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь серьезные долгосрочные последствия для организации.

1.3. Эволюция стратегического мышления

Меняющееся внешнее окружение, которое образует собой рамочные условия функционирования организации, а также развитие технологии, способов производства и обучение персонала, – все это оказывало влияние на разработку новых подходов к созданию стратегии организации. Таким образом, развитие

стратегического мышления шло в ногу с эволюцией в организациях и в их внешнем окружении. Несмотря на то, что указанный процесс носит непрерывный характер, в нем можно выделить следующие стадии: краткосрочное планирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент (рис. 1).

Стадия 1 Краткосрочное планирование	Стадия 2 Долгосрочное планирование	Стадия 3 Стратегическое планирование	Стадия 4 Стратегический менеджмент
1960-е годы	1970-е годы	1980-е годы	1990-е годы
<ul style="list-style-type: none"> • финансовое планирование; • расчет затрат; • краткосрочное планирование; • краткосрочные бюджеты 	<ul style="list-style-type: none"> • многолетние планы; • многолетние бюджеты; • анализ отклонений; • экстраполяция явлений; • бюджетный контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • определение целей; • исследование конкурентов; • оценка альтернатив; • учет динамики явлений; • анализ вариантов 	<ul style="list-style-type: none"> • выработка миссии фирмы; • анализ макроокружения; • анализ сильных и слабых сторон фирмы; • стратегические альтернативы; • использование стратегических систем и процедур; • анализ рисков; • разработка финансовых стратегий; • подбор персонала; • мотивация работающих; • выбор организационной формы, пригодной для реализации стратегии; • создание культуры организации; • имидж фирмы; • поиск новых возможностей развития

Рис. 1. Эволюция стратегического мышления

Краткосрочное планирование. В 1960-е годы, во времена так называемого периода «массового производства», изготовители сами определяли, что может предлагаться на рынке. Главной проблемой и стратегической целью организации было расширение и развитие их потенциала, а также построение сильных организационных структур. Но эти структуры не включали специальные службы долгосрочного планирования, а ограничивались лишь составлением ежегодных финансовых смет-бюджетов по статьям расходов для каждой крупной производственно-хозяйственной функции и по отдельным структурным единицам (заводам, объединениям).

Долгосрочное планирование. Постоянно растущее предложение и резкое ухудшение конъюнктуры в 1970-е годы привели к полному изменению ориентации, имевшей место на рынке. Рынок производителя начал превращаться в рынок потребителя. Осью интересов, вокруг которой концентрировалась основная деятельность, являлось прогнозирование будущего с целью завоевания новых рынков и упрочения позиций организации на имеющихся рынках, а также обращение все большего внимания на удовлетворение нужд потребителя.

Выделяют следующие главные задачи при долгосрочном планировании:

- формирование целей организации (увеличение прибыли, выручки, объемов производства; снижение издержек; капиталовложения);
- составление программ работы организации по основным сферам ее деятельности;
- создание бюджетов для отдельных подразделений;
- контроль за реализацией принятых и соблюдением установленных бюджетов.

Стратегическое планирование представляет собой формализованное описание процесса достижения целей организации.

В 1980-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. В целом стратегическое планирование представляло собой процесс формирования и регулирования деятельности организации с целью достижения успеха на рынке.

В стратегическом планировании центр тяжести переносится на активное формирование будущего и основывается на исходном предположении о том, что эффективное решение стратегических проблем организации может иметь место только в результате рациональной и взвешенной оценки следующих факторов:

- сбалансированности внешнего окружения организации с ее внутренними ресурсами;
- готовности организации к изменению своих структур;
- мотивированности трудового коллектива;

- культуры организации;
- информационной системы, действующей в организации.

Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций начало переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Данный период характеризуется увеличением меры неопределенности внешней среды при одновременном обновлении сигналов о возможных изменениях. Это обусловило развитие более чувствительных систем информационного наблюдения, разработку более гибких систем стратегического управления, обеспечивающих быструю реакцию на различные изменения. Стратегический менеджмент отличается от стратегического планирования тем, что он включает не только комплекс стратегических решений, но и долговременное развитие организации, заранее предусмотренные конкретные действия, обеспечивающие быстрое реагирование организации на изменения внешней среды.

В ответ на возросшую нестабильность изменились организационные структуры. Они стали более плоскими и децентрализованными, способными приспосабливаться к изменениям быстрее, чем иерархические пирамиды.

1.4. Место стратегического менеджмента в общей системе управления организацией

Теория организации и управления выделяет в структуре организации три уровня решений, которые принято называть уровнями управления. Каждому из этих уровней соответствуют определенные навыки и умения по формированию стратегии организации и ее реализации.

На первом (высшем) уровне вырабатывается определение миссии и целей организации. Руководители первого уровня осуществляют разработку и оценку альтернативных вариантов инвестиций и своевременную переориентацию ресурсов в стратегически обоснованные сферы бизнеса.

Руководители и работники второго (тактического) уровня управления помимо формирования заданий для оперативного управления исследуют отклонения от предусмотренных целей, оценивают обоснованность реализации отдельных конкретных решений, ведут поиск причин получения неблагоприятных результатов и разрабатывают предложения по внедрению различных изменений и улучшений, которые представляют руководству организации.

Самый низкий (оперативный) уровень управления имеет дело с действиями, которые осуществляются в соответствии с заранее установленной схемой. Руководители и работники этого уровня несут ответственность за сбор и подготовку данных, выполнение соответствующих расчетов, подготовку аналитических отчетов, а также за использование разнообразных методов для подготовки оперативных планов, которые вытекают из деятельности организации и являются следствием реализуемой стратегии.

1.5. Преимущества стратегического подхода к управлению

Преимущества стратегического мышления и стратегического управления включают в себя следующее:

- лучшее руководство всей организацией с исходной точки «что мы хотим сделать и чего достичь»;
- повышение чувствительности руководителей к «ветрам перемен», новым возможностям и опасному развитию событий;
- предоставление руководителям рациональной основы для оценки конкурирующих потребностей в инвестирование капитала и использования новых трудовых ресурсов;
- координация многочисленных стратегических решений руководителей по всей организации;
- повышение активности управления и противодействие тенденциям к принятию оборонительных решений или к ответным действиям.

1.6. Предпосылки развития стратегического управления в организациях Республики Беларусь

В настоящее время в мире уже сформировалась новая экономическая ситуация, в которой приходится функционировать белорусским хозяйствующим субъектам. Настоящий период – это период инновации, сокращения сроков реализации заказов. Таким образом, логично утверждать, что сегодня изменения составляют наиболее важный фактор в процессе управления, а качество управления во многом определяется скоростью учета возникающих изменений. Поэтому необходимо понимание их сущности и обучение методам и способам работы в таких условиях. Следовательно, требуется радикальная перестройка подхода руководителей и всего персонала хозяйствующего субъекта к проводимым преобразованиям.

Концентрация внимания на производстве может рассматриваться только как последний шаг на пути создания и внедрения предпосылок для достижения и удержания конкурентного преимущества. Организация вынуждена постоянно искать новые рынки сбыта, обновлять продукцию, ресурсы, технологические процессы, развивать способности персонала и обновлять его знания. Цель заключается в том, чтобы достичь будущего раньше конкурентов, а для этого необходимо о нем знать больше, чем соперники, и обла-

дать более высокой компетенцией, что дает в свою очередь стратегический менеджмент. Условием достижения данной цели в длительной перспективе является разработка и реализация стратегии организации по его адаптации к окружению, а также окружения к нему.

Организация должна сама определить будущие параметры внешней среды, ассортимент продукции, цены, рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Успех этой работы во многом определяет эффективность его текущей деятельности. Поэтому директора многих государственных организаций Республики Беларусь, как и руководители новых частных компаний, начинают понимать необходимость разработки стратегии развития, которая позволяет уменьшить неопределенность в их деятельности, повысить готовность к непредсказуемым ситуациям, определить приоритетные направления и сконцентрировать на них усилия и ресурсы.

Важнейшей предпосылкой развития стратегического менеджмента является создание свободных экономических зон в Республике Беларусь.

Необходимость становления стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также, с одной стороны, тесной технологической и рыночной связями организаций Беларуси и России, с другой – интеграционными процессами, происходящими в российском бизнесе с неопределенной стратегической ролью белорусских организаций.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса. Глобальные фирмы рассматривают мир как единую рыночную среду, в которой отсутствуют национальные различия и предпочтения. Здесь также важно каждой организации стратегически определить свою роль и место в этом пространстве бизнеса. Таким образом, имеется объективная необходимость развития и практического использования стратегического менеджмента в белорусских организациях с обязательным учетом их специфики.

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ, СОДЕРЖАНИЕ И ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Основные задачи стратегического менеджмента

Процесс формирования и реализации стратегии включает в себя решение пяти взаимосвязанных задач:

1. Выбор бизнеса, в котором компания будет работать, и формирование стратегического видения.

Видение – это понятие, обозначающее картину относительно отдаленного будущего, гипотетическая ситуация, в которой бизнес развивается в наиболее благоприятных условиях и в соответствии с надеждами и мечтами его владельца или руководителя.

2. Преобразование стратегического видения и миссии в конкретные задачи и цели работы.

3. Разработка стратегии достижения поставленных целей.

4. Квалифицированное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии.

5. Оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов ее реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей.

2.2. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная, оперативная

В диверсифицированных организациях стратегии формируются на четырех отдельных организационных уровнях. На первом уровне разрабатывается стратегия для компании и всех входящих в нее бизнесов в целом (корпоративная или портфельная стратегия). На втором – стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (стратегия бизнеса или деловая). На третьем – стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (функциональная стратегия). На четвертом уровне формируются более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков, регионов, отделов в функциональных службах (оперативная стратегия).

В организациях с одной сферой деятельности (одним бизнесом) иерархия имеет только три уровня (стратегия бизнеса, функциональная стратегия и оперативная стратегия).

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста организации, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Корпоративная стратегия – это общий управленческий план диверсифицированной компании, который отвечает на вопрос, как она намерена утвердить позиции видов бизнеса в различных отраслях. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия организации.

Корпоративная стратегия решает следующие задачи:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в финансово-промышленную группу или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Корпоративная стратегия разрабатывается на высших уровнях руководства. Важные стратегические решения обычно изучаются и одобряются советом директоров организации.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается *деловая стратегия (бизнес-стратегия)* – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как организация будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, добиваться победы в конкурентной борьбе и т. д. Поэтому такую стратегию называют еще *стратегией конкуренции*.

Стратегия бизнеса – управленческий план одного вида бизнеса, действия, направленные на обеспечение стабильной конкурентоспособности. Стратегия бизнеса становится эффективной, когда создает значительное и устойчивое конкурентное преимущество.

Стратегия бизнеса включает следующие элементы:

- основные подходы к конкуренции;
- действия, которые следует предпринять в случае изменений во внешней окружающей среде;
- подход к вертикальной интеграции и другие действия, направленные на создание сферы конкурентоспособности компании внутри отрасли.

Ответственность за стратегию бизнеса несет руководитель бизнеса. Во-первых, он должен следить, чтобы поддерживающие стратегии каждой из основных функциональных сторон бизнеса были хорошо продуманы и не противоречили друг другу. Во-вторых, если это требуется, стратегия бизнеса должна получить одобрение со стороны высшего руководства (совета директоров или руководителей корпоративного уровня).

Функциональная стратегия представляет собой управленческий план работы основных функциональных подразделений бизнеса: научных исследований и разработок, производства, маркетинга, сервисной службы, распределения, финансов, кадров и т. д. Бизнес должен иметь столько же функциональных стратегий, сколько и основных функциональных служб.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами организации на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т. д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции организации по сравнению с предыдущим годом. Финансовая стратегия организации может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

Оперативная стратегия относится к еще более узким стратегическим инициативам при управлении ключевыми производственными единицами (торговыми участками, распределительными центрами) и при решении повседневных оперативных задач, имеющих стратегическое значение (рекламные кампании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки). Ответственность за разработку оперативной стратегии обычно делегируется руководителю нижнего звена под контролем и при одобрении руководителя более высокого уровня.

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т. е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

Различают стратегическое планирование *«сверху вниз»*, при котором высшие менеджеры иницируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии. Другой подход – это стратегическое планирование *«снизу вверх»*, при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов наиболее важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления.

2.3. Модель процесса стратегического менеджмента и характеристика его этапов и элементов

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения (рис. 2).

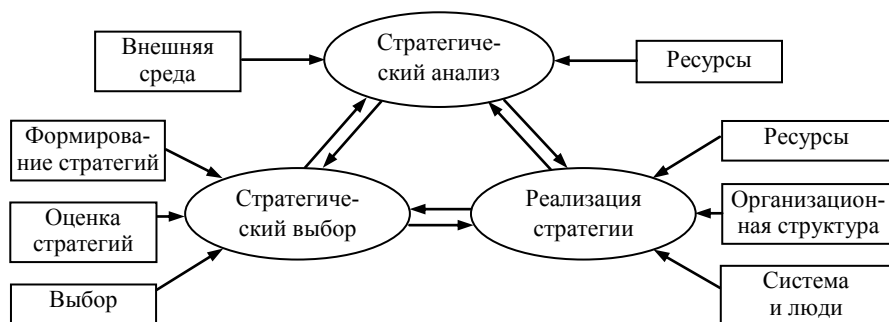


Рис 2. Этапы стратегического менеджмента

На этапе *стратегического анализа* высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими.

Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые имеют высокую вероятность реализации и влияния на функционирование организации.

Цель анализа стратегических факторов – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации. Хорошо проведенный управленческий анализ является отправной точкой разработки стратегии организации. На основании оценки стратегических факторов определяются корпоративная миссия и долгосрочные цели организации.

На этапе *стратегического выбора* происходит формирование альтернативных направлений развития организации, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание перемещается на этап *реализации стратегии*. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию. Наконец, результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

2.4. Стратегия и стратегические планы

Единого определения стратегии не существует, хотя история этого понятия длиннее, чем понятия «стратегический менеджмент». Стратегия – это многогранное понятие. Такие авторы, как Г. Минцберг, Б. Альтсрэнд, Д. Лэмпел, определяют его по пяти направлениям как «пять П»:

- стратегия – это план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее;
- стратегия – это принципы поведения или модель поведения;
- стратегия – это позиция;
- стратегия – это перспектива;
- стратегия – это прием, маневр с целью перехитрить соперника.

В современных условиях, в режиме стратегического управления стратегия состоит из двух частей: из запланированных, заранее предусмотренных способов, действий по приспособлению к внешней среде и реактивных действий на непредвиденные события во внешней среде. Будем считать, что стратегия – это система установок и мер, направленных на долгосрочное укрепление конкурентной позиции организации в рамках установленной миссии. Исходя из этого, стратегия – это более общая система действий, чем запланированная стратегия, которая может быть выражена в стратегическом плане.

В связи с внутренней иерархией (структурой) системы стратегия может быть общей для всей организации в целом (общая, базовая, корпоративная, общефирменная) и частной (для конкретного вида бизнеса – деловой, конкурентной, бизнес-стратегией; для функций управления – функциональной; для структурного подразделения – операционной).

Стратегический план как результат стратегического планирования должен рассматриваться в общей системе планирования организации (стратегический план – тактический план, долгосрочный план – среднесрочный план – краткосрочный план). В данном контексте, исходя из общего определения плана, стратегический план содержит стратегические цели организации, наиболее эффективные способы, этапы и средства, необходимые для достижения этих целей, и систему показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей. Стратегический план может быть как директивным, так и индикативным.

3. МЕНЕДЖЕРЫ – РАЗРАБОТЧИКИ СТРАТЕГИЙ

3.1. Понятие стратегической компетентности менеджера

Высшие менеджеры часто имеют дело с *парадоксом стратегического управления*. С одной стороны, обязанность высших менеджеров заключается в обеспечении эффективности функционирования предприятия и получении ожидаемой прибыли, с другой, – они должны быть способны осуществить быстрый маневр под воздействием внешних угроз и возможностей. К сожалению, многие руководители, преуспевшие в обеспечении эффективного функционирования своей фирмы, оказываются более пассивными и менее подготовленными к изменениям внешней среды. Напротив, руководители, достигшие гибкости и адаптивности своих фирм к внешней среде, не гарантируют выживание фирмы в конкурентной борьбе, если они игнорируют проблемы функционирования. Для успешного руководства эти два аспекта должны быть сбалансированы.

Выделяют *три основных образа действий* при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства:

1. *Предпринимательский образ действий*. Стратегия формулируется одной сильной личностью. Делается акцент на возможностях компании, существующие проблемы вторичны. Направления стратегического развития определяются в соответствии с решениями основателя компании. Доминирующим направлением в данном случае является рост компании. Ярким примером такого образа действий является компания «Майкрософт», которая отражает видение процесса развития индустрии персональных компьютеров, присущее основателю компании Биллу Гейтсу.

2. *Адаптивный образ действий (обучение посредством опыта)* предполагает оперативное решение существующих проблем, реже – поиск новых возможностей. Стратегия характеризуется фрагментарностью, пошаговым движением вперед, обеспечивая небольшой, но предсказуемый ежегодный доход. Процесс разработки такой стратегии может быть спонтанным или управляемым, основываться на динамизме организации и задействовании большого количества людей, способных изменить поведение организации в целом. Такой образ действий типичен для многих крупных корпораций.

3. *Плановый образ действий* предполагает в равной степени активный поиск новых возможностей и оперативное решение существующих проблем. В процессе принятия стратегических решений используется системный комплексный анализ. Этот подход рассматривает стратегию как процесс планирования, с учетом того, что за установлением стратегии последует ее реализация. Такой образ действий является классическим, предполагает наличие централизованного штата и нацелен на достижение определенного стратегического положения или реализацию портфельной стратегии.

В 90-х годах XX в. менеджеры научились разрабатывать конкурентоспособные парадигмы (взаимосвязанный набор конкурентных преимуществ) и затем изменять их (постоянно или периодически) для того, чтобы избежать кризиса в своей организации, способствовать ее росту и процветанию. В таких условиях особенно важно иметь представление о своем окружении (среде), а также о тех ключевых механизмах, которые приводят к долгосрочному успеху. Такого рода мышление и представление о среде предполагают необходимость обучения и информационного обмена как внутри организации, так и между организацией и ее основными партнерами. Таким образом, менеджеры должны уметь выбирать из общего потока информации наиболее важные сведения и эффективно их использовать. Такого рода информация имеет отношение к тому комплексу уникальных характеристик организации, которые являются основополагающими для ее конкурентоспособности и успешной работы, как на данный момент, так и в будущем. Для того, чтобы обеспечить себе стратегический успех, организации следует обозначить круг тех своих уникальных характеристик и особенностей, которые могут дать ей преимущество, а также удостовериться в том, что внимание менеджеров сосредоточено именно на этих характеристиках, а не на менее важных.

Стратегический лидер компании должен обладать следующими профессиональными качествами:

1. Ясно понимать миссию компании, внушать уважение, быть наделенным способностью убеждать и заинтересовывать своими идеями рабочий персонал.

2. Иметь развитое стратегическое чутье. Главный элемент в мышлении стратега – это своевременное осознание сигналов опасности или открывающихся возможностей при анализе изменений во внешней среде.

3. Быть сконцентрированным в направлении окружающего мира и иметь долговременную перспективу. Не отвлекаться на каждодневные текущие проблемы, не сопротивляться изменениям, но стараться увидеть новые возможности в этих изменениях, осознавая при этом наличие риска в стратегическом планировании и стараясь применять стратегии там, где просматривается приемлемый баланс между риском и прибылью.

4. Отличаться созидательностью, усматривая гораздо больше преимуществ в изменении привычных подходов, чем в следовании им.

5. Быть технически грамотным. Учебные заведения создали конструктивные теории стратегии и методы стратегического планирования только в последние тридцать лет. Эти теории являются инструментом

для детального анализа подтверждения оценок. Хороший стратег должен понимать важность проведения технического анализа, но не низводить стратегию до простых формул.

6. Уметь объединять людей в поддержку своих стратегических планов. Мнение других людей жизненно необходимо, поэтому очень важно умение эффективно управлять другими людьми таким образом, чтобы они не только воспринимали стратегию, но и поддерживали ее с энтузиазмом.

3.2. Понятие стратегического управления персоналом

Стратегия управления человеческими ресурсами состоит в определении путей развития профессиональных качеств ее сотрудников и использовании предоставляемых внешней средой возможностей для развития организации с помощью ее сотрудников.

Элементами стратегии управления персоналом являются:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношения высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- образование управляющих (всех уровней управления);
- взаимосвязь с внешней средой.

Стратегия управления персоналом реализуется по следующим направлениям:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение, т. е. в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т. д.;
- развитие персонала.

Основными составляющими модели стратегического управления персоналом организации являются следующие:

- вклад работников (ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли деятельности организации);
- структура занятости служащих (распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав работающих, соотношение категорий работающих, количество уровней управления);
- компетенция работающих (требуемый от работников организации общий уровень квалификации);
- прием на работу с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени их привязанности (преданности фирме).

Стратегия управления персоналом должна представлять собой достаточно краткую формулировку курса действий, которая может стать своего рода руководством для создания конкретных планов организационно-технических мероприятий. Главное, что отличает новое понятие *стратегическое управление человеческими ресурсами*, – это определяемый им динамичный подход к ресурсам, которыми необходимо управлять (уметь планировать взаимосвязанные действия, оперативно управлять ими, контролировать результаты).

На основе стратегии управления человеческими ресурсами и для обеспечения ее реализации разрабатываются планы организационно-технических мероприятий.

В отличие от стратегии в целом, планы содержат набор конкретных действий, сроки и методы их реализации, а также потребности в ресурсах – человеческих, материальных, финансовых. Как правило, планы составляются на один календарный год и могут пересматриваться в течение этого периода.

Стратегическое управление персоналом опирается на человеческий потенциал, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременное изменение в организации, что дает ей возможность выжить и достигнуть поставленной цели.

Понятие *стратегическое управление персоналом* определяется как динамический подход к ресурсам, которыми необходимо управлять. Соответственно, стратегические задачи менеджмента персонала состоят в следующем:

- содействии менеджерам компании по транслированию и конкретизации стратегии;
- согласовании компетентности менеджерского корпуса с императивами стратегии, а также в привлечении в организацию компетентных управленцев извне;
- создании менеджерам эффективных стимулов для реализации стратегии;
- обеспечении эффективной работы менеджерских команд для реализации стратегии;
- стратегическом «заострении» организационной культуры.

Стратегия кадровой политики заключается в подготовке персонала и зависит от кадровых ресурсов, резервов, состояния деловой активности сотрудников, финансовых ресурсов. Стратегия конкретизируется в

планах по формированию и развитию кадрового потенциала. В частности, в таких планах указываются стратегия использования персонала и развития фирменного стиля работы, обучение и переобучение его, единые принципы и техника кадрового регулирования, прогноз спроса и предложения на персонал, его качества, количество, квалификация и структура, маркетинг, лизинг.

Руководство организации должно верить в стратегическое мышление и обеспечивать сильное лидерство посредством разработки и осуществления стратегии. Обязанности по реализации стратегии должны быть реальными, персонифицированными и доведены до сведения всех менеджеров.

Главный управляющий – всегда главный стратег. Эта обязанность не может быть поручена другому. Но главный управляющий в большой организации должен полагаться также и на других штатных сотрудников, которые снабжают его данными технического анализа, немаловажными при разработке и реализации выбранной стратегии. Стратегический лидер должен быть открыт для критики и альтернативных предложений, исходящих от других сотрудников и, в частности, вышестоящих управляющих.

Стратегия должна объединять организацию через тесное сотрудничество всех ее членов в деле разработки и реализации концепции стратегического менеджмента и выбранной стратегии. Целью работы главного управляющего и является воплощение в жизнь всех намеченных планов в тесном сотрудничестве со всем персоналом.

Стратегическое планирование требует информации, большинство из источников которой находится за пределами организации. Все организации должны изыскать и зарезервировать ресурсы для поиска и получения необходимой информации. Этот процесс известен как *сканирование окружающей среды*.

Стратегическое мышление должно являться постоянным действием высшего руководящего звена. Менеджер, который всегда помнит о стратегических аспектах, очень восприимчив к стратегическим сигналам. Тем не менее, это стратегическое сознание должно быть сформулировано в виде письменного плана. Это требует изыскания ресурсов для стратегического планирования, которые включают время управляющих и сотрудников и деньги. В больших корпорациях это принимает вид формального процесса планирования с такими атрибутами, как календари для планирования, документы с формами для планирования, периодические циклы для пересмотра и т. д. Однако, этот формальный процесс всегда может быть прерван в случае критических событий или поступивших сигналов об изменении в окружающей среде.

После того, как стратегия выбрана и стратегические планы сформулированы, стратегически грамотная организация приступает к разработке плана воплощения стратегии в жизнь, где финансы, сотрудники и другие ресурсы относятся к различным стратегическим действиям. Этот процесс по финансированию и распределению персонала может вылиться в значительную реорганизацию фирмы.

Прогресс в направлении стратегических целей должен отслеживаться везде, где это только возможно, иметь количественные показатели, оцениваться с учетом выбранных критериев и изменяющихся обстоятельств. Главный управляющий должен быть основным сотрудником, изучающим особенности стратегического прогресса.

Главный управляющий и остальные управляющие несут ответственность за стратегическое планирование и успешную реализацию выбранной стратегии перед владельцами и другими держателями акций организации. Управляющие должны четко понимать необходимость в повышении своей квалификации в области стратегии посредством чтения специальной литературы, изучения реальных примеров, посещения курсов по повышению квалификации управляющих и дискуссий с коллегами.

В некоторых случаях компьютерное моделирование отрасли промышленности и (или) рода деятельности может увеличить стратегические способности управляющего за счет испытания предоставленных дополнительных возможностей.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы менеджеры знали свой вклад в выполнение стратегических задач, умели выполнять поставленные задачи и хотели их выполнять. Далее, поскольку большинство стратегических бизнес-процессов носит межфункциональный характер, необходимым условием выполнения стратегии выступает эффективная координация менеджеров друг с другом. Сформировавшаяся культура организации также должна помогать выполнению стратегических задач.

Проектирование стратегии небольшой организации опирается в первую очередь на наличные ресурсы, компетенцию персонала, его идеи и амбиции.

Для крупных фирм и компаний данное положение также справедливо, но, как показывает практика, функционирование значительного количества преуспевающих компаний возможно лишь в том случае, если время стратегического планирования не превышает трех лет. Для более длительного периода наблюдается обратная зависимость.

Стратегические амбиции и перспективные цели руководства фирмы должны на 5–10 лет определять перспективу работы с персоналом.

Стратегия работы с персоналом должна позволить в промежутке от 3 до 10 лет подготовить работников для реализации глобальных целей развития компании.

Компетенция фирмы – это рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на не большом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации.

В этой связи управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией предприятия с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития.

Приобретение компетенции – выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции, предполагающее внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой состоит в определении в качественном и количественном выражении потребности в компетенции фирмы на предстоящий период (чаще всего – на 5 лет).

Вместе с тем, для прогнозирования своих потребностей организация должна иметь следующие данные:

- располагать четким описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач;
- определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей;
- провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (особенно данное положение актуально для таких стратегий развития фирмы, как стратегии прибыли, ликвидации).

Только после внедрения необходимых методов и процедур фирма сможет начать процесс приобретения компетенции либо за счет внутреннего передвижения специалистов («внутреннего приема»), либо за счет их приема со стороны.

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей организации с имеющимися ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие.

В данном случае под *потребностью организации* понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития. Под *ресурсами* подразумеваются работники фирмы, достигшие желаемого уровня в компетенции, желаниях, мотивах, устремлениях. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение персонала.

Прогнозирование компетенции – это процесс определения в текущий момент времени необходимого количества персонала и уровня его компетенции, требующихся фирме в соответствии с целями ее деятельности.

Стимулирование компетенции – это оптимизация результативности действий персонала, зависящая от мотивации и компетенции. Приобретенные компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают, не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью).

Известный американский психолог В. Врум предложил интересную формулу:

$$\text{Результативность} = f \cdot (\text{компетенция} \cdot \text{мотивация}).$$

На практике решение этой задачи предполагает следующее:

- создание в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей;
- внедрение систем оценки результатов деятельности работников;
- развитие партисипативного управления, т. е. вовлечение работников в управленческий процесс;
- улучшение условий их труда.

Важно, чтобы действующая система управления персоналом обеспечила соответствие между требованиями для реализации основной задачи фирмы компетенциями и сотрудниками, носителями этих компетенций.

Развитие компетенции – это создание условий, определенных в качестве базовых для внедрения стратегии. Достаточно часто развитие компетенции оказывается синонимом организуемого фирмами профессионального образования.

Управление компетенцией может проходить как на уровне фирмы, так и на уровне личности. На уровне фирмы управление компетенцией предполагает получение данных по следующим пунктам:

- оценке имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей, знаний, навыков персонала, который работает на фирме;
- анализу потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями, задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;
- сопоставлению ресурсов и потребностей.

На основе полученных данных фирма может приступить к решению следующих проблем:

- определить количество персонала, соответствующего выбранной стратегии, и степень необходимости в его переучивании;
- установить количество персонала, который надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы;
- решить, какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач.

Управление компетенцией на уровне личности включает следующее:

- осознание требований должности, являющейся соединительной частью между ресурсами и задачами;
- уверенность в себе, которая так же необходима, как и знания;
- мобилизация внутренних резервов по знаниям;
- мобилизация внутренних резервов по навыкам;
- умение применить свои знания или имеющуюся информацию в соответствии с поставленной задачей.

Управление компетенцией на уровне личности состоит в оценке индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности. Такая оценка позволяет индивиду активизировать полученные им

ранее знания, навыки, информацию. Индивид формирует цель своей деятельности на выбранной должности, принимает для себя решение о соответствии его компетенции требованиям должности или необходимости дополнительного обучения.

3.3. Стратегии управления персоналом

Опыт применения стратегий различными организациями показывает, что чаще всего они используют не одну стратегию, а их разнообразные комбинации или варианты, зависящие от ожидаемых результатов. Каждый вариант стратегии развития организации обязательно влияет на выбор стратегии по управлению персоналом. Рассмотрим некоторые из них.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, развивающих новые технологии, новые направления деятельности либо действующих с большой долей финансового риска (например, фирма IBM в период освоения принципиально новых типов персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний; внедренческие фирмы по освоению новых изделий).

Для реализации стратегии предпринимательства требуется персонал-новатор с гибким мышлением, возмужностью брать на себя ответственность за принятые решения и работать 14 часов в день.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею и получило поддержку со стороны руководства. В связи с тем, что основной костяк новаторов состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий, чтобы обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу происходит преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится в основном по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми видами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода освоения новых изделий.

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

Стратегия динамичного роста предполагает изменение целей и структуры организации и нахождение баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация и преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это возможностей), в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда, работы в группе, на анализе группового поведения. Процедуры оценки, применяемые в данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов. Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

Стратегия прибыли применяется организациями, которые находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего себя изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации заключается в производстве большего количества продукции при минимизации затрат.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур и правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности.

В стратегии прибыли преобладает бюрократический подход во всем. Прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил. Отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты персонала фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство сокращенных работников в других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

Участие персонала в разработке и реализации решений при стратегии ликвидации не предполагается. В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов. Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.

Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности. Отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

Повышение квалификации приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству подлежащих сокращению специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей внутренней системы управления отношений. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

Набор персонала в организацию не прекращается, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Вместе с тем, организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение для реализации стратегии изменения курса в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение направления деятельности с учетом своих внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное вознаграждение сотрудников в ближайшей перспективе нереально.

Каждый из перечисленных вариантов стратегий развития организации предполагает свой (соответствующий ему) вариант стратегии управления персоналом.

Рассмотрим на примерах зависимость стратегии управления персоналом от выбранной стратегии развития фирмы.

Опыт применения стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий.

Некоторые фирмы в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве «высоких технологий», объединяя на практике стратегии предпринимательства и прибыли.

Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. При этом проводятся обширные научные исследования, но проекты с большой долей риска не становятся центральной частью стратегического плана.

Это достаточно сложное управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала фирмы.

В качестве примера по успешной реализации стратегии «высоких технологий» можно рассмотреть фирму «Филипс» – международную компанию холдингового типа, материнская фирма которой расположена в Голландии. Филиалы фирмы осуществляют свою деятельность во многих странах, в том числе и во Франции. Выбор фирмой данной стратегии определяет систему работы с персоналом: составляются прогнозы потребности в специалистах требуемой компетенции, планы перемещения персонала, замещения, обучения.

В фирме «Филипс» созданы специальные отделы по перспективному управлению компетенцией сотрудников, которые занимаются подбором специалистов для руководства филиалами. Здесь разработаны точные данные о количестве необходимых работников в четко определенный период времени, аналитическим путем выявлено, кто из ныне работающих специалистов и при каких условиях способен и желает занять руководящие должности (после соответствующего обучения, стажировки или каких-то других условий).

Еще один характерный пример успешной реализации своего варианта стратегии – авиационная фирма «Дасо», которая обеспечивает весь цикл производства летательного аппарата: научные исследования, производство, продажа, послепродажное обслуживание военной и гражданской техники, а также ряд других направлений деятельности. При выборе своего варианта стратегии фирма совместила стратегии предпринимательства и ликвидации, расширяя диверсификацию производства. Данный подход предполагает освоение фирмой нескольких или многих направлений деятельности с выделением (или без выделения) приоритетных при соответствующем распределении ресурсов.

Для реализации стратегии изменения курса развития необходима специальная подготовка персонала, и фирма решает эти задачи. Успех фирмы определяется большой гибкостью и компетентностью работников, причем существует прямая зависимость успешной реализации проектов от авторского сопровождения изделий (от эскизов до их реализации в металле). Управление персоналом в таких структурных образованиях предполагает подбор специалистов, умеющих и желающих брать на себя ответственность за рискованные проекты, готовых внедрять новые, нестандартные идеи, грамотных и знающих. Кроме того, фирма проводит подготовку к объединению ряда своих подразделений (малых предприятий), работающих на условиях субподряда, в сеть малых предприятий.

Удачным вариантом стратегического подхода фирмы в области предпринимательства и динамичного роста является создание «сервисных предприятий», ориентирующихся на понятие «полезности» для своих потребителей.

Использование такого подхода демонстрирует фирма «Вольво», которая работает над изменением своих стратегических ориентиров с середины 90-х годов XX в. В 1993 году фирма изменила основные положения в управлении и стала уделять первостепенное внимание вопросам максимального удовлетворения запросов клиентов, поддержания международных стандартов качества во всех внутренних операциях, воспитанию у сотрудников чувства гордости за свою фирму, уважительного отношения к персоналу, как основному богатству фирмы.

3.4. Основы стратегического лидерства

Эффективность компании в значительной степени зависит не только от опыта и знаний ее руководителя, но и от его личностных черт и творческих способностей. Успешный руководитель должен обладать имиджем, собственным стилем управления, а также качествами лидера, от которых зависит слаженная работа персонала и ее удачное будущее. Фактически каждый тип руководителя привносит в свою работу не только свой стиль, навыки и привычки, но также свою перспективу и наиболее отвечающую особенностям его личности и опыта, гласную или негласную стратегию.

Менеджер, решающий стратегическую задачу, обязан одновременно выполнять много лидерских ролей: главного предпринимателя и стратега, главного администратора и проводника стратегии, проводника культуры, контролера, посредника, распределителя ресурсов, оратора, стимулятора, консультанта, арбитра, наставника, политика, дипломата. Иногда полезно применять авторитарный подход, а иногда предпочтительнее быть внимательным слушателем и соглашаться на компромиссные решения. Но лучше всего срабатывает сугубо коллегиальный подход. В большинстве случаев предполагается активное участие лидера и серьезные затраты времени, в других же случаях достаточно его символического участия, так как подобные решения делегированы подчиненным.

Таким образом, проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе способа действия из ряда возможных.

Успешно действующие проводники стратегии возглавляют удачные начинания, проводя значительное время вне своих офисов, совершая обходы по организации, слушая, наставляя, приободряя, собирая важную информацию. Стратегический лидер стремится укрепить культуру компании своими словами и делами, содействует творческому и новаторскому подходу персонала к решению поставленных задач, эффективному использованию новых возможностей и свежих инициатив. Стратегический руководитель должен обеспечивать необходимое равновесие между избранным курсом, необходимыми переменами и с тем, что менять не следует. Руководитель должен предпринимать корректирующие меры с целью улучшения реализации стратегии и общих стратегических результатов.

Важнейшее значение имеют те особенности лидерства, которые определяют стратегию бизнеса, а также то, на каком уровне формируется, обсуждается и реализуется эта стратегия. В этой классификации должны найти отражение психологические, профессиональные и другие особенности руководителя, однако они должны быть «спроектированы» на исходные данные, процессы формирования и реализацию стратегии.

Классификация типов руководителей на основе стратегической конфигурации – это представление стратегического менеджмента в виде совокупности отдельных, но взаимосвязанных процессов формирования, обсуждения и принятия управленческих решений и непосредственного стиля руководства.

Наиболее ярко и определенно описаны *девять типов менеджеров*, представленных в хронологической последовательности распространения данного стиля (даты приблизительно и связаны скорее с описанием этих типов в научной литературе, чем с их появлением в реальности).

1. *Менеджер классической школы управления (1910 г.)*, иногда называемый также «классическим администратором», опирается на тщательное планирование и пристальное наблюдение за возможными отклонениями от плана и предпочитает достижение прогресса посредством устанавливаемого и поддерживаемого внутри организации порядка.
2. *Целеустремленный стратег (1845 г.)* подчеркивает свою роль руководителя, как первого лица по планированию средне- и долгосрочного развития предприятия. Руководитель данного типа пытается проектировать стратегическое развитие, истолковывая формирование и реализацию стратегии как управляемый им и сознательно осуществляемый мыслительный процесс. Важное значение здесь имеет точная характеристика целей бизнеса, выраженных в количественных показателях. Тем самым функционирование фирмы разбивается (в соответствии с целями) на ряд проектов, имеющих вполне определенную временную продолжительность. При таком подходе прогнозирование будущего фактически распадается на анализ проектов и исследование внешней среды. Планируя стратегию, такой управляющий использует методы своего исторического предшественника – «классического администратора», – делегируя их подчиненным, которые руководят отдельными фрагментами проектов, решают ключевые задачи по управлению проектами и контролю бюджета.
3. *Руководитель с десятью лицами (1976 г.)*. В новых теориях Генри Минцберга руководитель воплощал по меньшей мере десять ролей: «лидер», «координатор», «генератор идей», «наблюдатель», «спикер», «громоотвод», «распределитель», «предприниматель», «посредник», «воспитатель».
- Эта модель лидерства предполагает принятие решений методом «обучения в действии», который влияет и на стратегические взгляды руководителя, и на процессы, управляемые им. Данный метод эффективен в такой системе разработки стратегии, где стратегии появляются чаще, чем это планируется, и где политические и социальные взаимодействия играют определяющую роль.
4. *Специалист по политическим рискам (1980 г.)* главным образом ориентирован на внешние изменения, прекрасно разбирается в их относительной важности и степени влияния на организацию. При этом руководитель данного типа обладает прозорливостью и динамичностью. С точки зрения специалиста по политическим рискам основными задачами стратегического руководителя являются мониторинг внутренней и внешней среды, идентификация появляющихся критических стратегических проблем (тех проблем, которые могут серьезно повлиять на безопасность и развитие организации) и, соответственно, такое изменение ситуации в организации, чтобы она могла достойно встретить возникшие проблемы.
5. *Жрец конкурентоспособности (1982 г.)* – это руководитель, фокусирующий свое внимание исключительно на задаче достижения конкурентного преимущества в рыночной среде.
6. *Проницательный преобразователь (1985 г.)* интуитивно чувствует слабые и сильные стороны бизнеса и предпочитает озарения систематической аналитической работе, основанной на переработке большого количества информации. Теоретики, продвигающие это представление о руководстве, описывают процесс «интуитивного менеджмента», который требует от проницательного руководителя почти интуитивных решений следующих проблем:
 - где должна быть позиционирована организация на стратегическом рынке (проницательный руководитель ставит организацию на рыночную позицию с большим ростом и доходностью, чем традиционная позиция или норма доходности в отрасли, в которой эта организация работает);
 - какой должна быть организация в терминах рыночного имиджа, т. е. определение особенных привлекательных черт стратегии взаимодействия с потребителями, роли организации в обществе, ее привлекательности для работы и взаимосвязей с ней (проницательный руководитель «переопределяет традиционные границы» в сетевых связях организации, например, делает стратегию взаимодействия организации с потребителями конкурентно привлекательной на товарных рынках);
 - что должно быть основой (фокусом) миссии организации, если миссия декларирует и поясняет персоналу и партнерам свои основные намерения, основные цели и ценности (заметим, что в случае такого руководства, основанного в значительной мере на интуиции, за персоналом остается выбор: согласиться с миссией или перейти в другую организацию);
 - как реорганизовать фирму, чтобы каждая ее составная часть и фирма в целом действовали гармонично в целях выполнения миссии. Это, например, требует способности руководителя зарядить персонал энергией, эмоциональными и физическими ресурсами, необходимыми для того, чтобы работать с большей свободой для реализации целей организации.
- В такой ситуации успех зависит от способности руководителя предвидеть успешное будущее, разработать структуру фирмы и управлять ей, использовать диапазон интуитивного руководства, который включает высокий уровень управленческого дарования, мотивации, степень целеустремленности, исключительные коммуникативные навыки и умение выступать в роли модели поведения для других.
7. *Адепт самоорганизации (1992 г.)* готов буквально «вывернуть наизнанку» фирму, предоставить локальным руководителям или даже рядовым работникам возможность самим общаться с рынком и адаптировать окружающую их внутреннюю среду к возникающим ситуациям. По существу, здесь речь идет о децентрализации руководства, а также децентрализации формирования и реализации самой стратегии фирмы.

8. *Стратег решающего поворота (1992 г.)* – это руководитель, который приступает к руководству, когда уже принято решение о переориентации организации, осуществлении кардинального поворота. Наилучшее назначение такого руководителя – использование его в качестве конкурсного управляющего. Стратег решающего поворота должен быть более автократичным, безжалостным и быстродействующим, чем проницательный преобразователь, поскольку его призвание – любой ценой спасти организацию в условиях кризиса от грозящей опасности разорения. Этот тип руководителя вырастает до выдающегося положения, когда другие терпят неудачу.

9. *Антикризисный лидер (1994 г.)* стремится увести организацию с края пропасти, владения системой убеждений, которая не слишком интравертна и эгоистична, но и не слишком экстравертна и альтруистична. Стратег, избегающий кризиса, использует двухсторонние системы убеждений, которые отражены во множестве «твердых» и «мягких» организационных систем и институтов. Этот руководитель подтверждает возможность наступления кризисов и таким образом конструирует организационные системы, которые отражают понимание того, что кризисы и бедствия – это неотъемлемая часть современной деловой жизни.

Антикризисный лидер (не следует путать с антикризисным конкурсным управляющим) создает организационные структуры, которые непрерывно проверяют компанию на предмет возможного возникновения кризиса, а иногда и стимулируют процедуры имитации кризисов для формирования систем и подготовки персонала, способного эффективно справиться с любыми кризисами, грозящими компании.

Разумеется, реальные бизнесмены порой сочетают в себе качества лидеров нескольких типов, однако на практике всегда можно выделить доминирующий тип управления в деятельности бизнесмена или руководителя.

Каждый из указанных типов личностей может по стечению обстоятельств стать лидером бизнеса на любой его стадии – от зарождения до ликвидации.

4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

4.1. Основные составляющие и типы внешней среды, ее оценка

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства организации и которые могут повлиять на ее стратегию. Основное предназначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для организации в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы.

Внешний анализ является частью так называемого *SWOT-анализа* – по первым буквам английских слов – *SWOT-strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности), *threats* (угрозы).

Вторая часть SWOT-анализа связана с выявлением сильных и слабых сторон организации.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Это, например, снижение налогов или возможности использования векселей для ускорения оборота средств, уменьшения неплатежей, рост доходов населения и организаций. Задача анализа заключается в том, чтобы выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество организации.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции организации к значительному уменьшению объема продаж и прибыли (снижение покупательной способности населения и организаций, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т. д.).

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей:

- макросреды (отдаленного окружения);
- микросреды (отраслевого или ближнего окружения).

Считается, что микросреда включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности организации. Это акционеры, поставщики, местные организации, конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы, торговые и иные организации.

Макросреда включает общие факторы, которые могут влиять на долгосрочные решения.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации. Рассмотрим четыре основных фактора, анализ которых получил название PEST-анализ (табл. 2).

Таблица 2. PEST-анализ

Факторы	Направления анализа
Политико-правовые	Правительственная стабильность Налоговая политика и законодательство в этой сфере Антимонопольное законодательство Законы по охране природной среды Регулирование занятости населения Внешнеэкономическое законодательство Позиция государства по отношению к иностранному капиталу Профсоюзы и другие группы давления
Экономические	Тенденции валового национального продукта Стадия делового цикла Процентная ставка и курс национальной валюты Количество денег в обращении Уровень инфляции Уровень безработицы Контроль над ценами и заработной платой Цены на энергоресурсы Инвестиционная политика
Социокультурные	Демографическая структура населения Стиль жизни, обычаи и привычки Социальная мобильность населения Активность потребителей
Технологические	Затраты на НИОКР из разных источников Защита интеллектуальной собственности Государственная политика в области НТП Новые продукты (скорость обновления, источники идей)

PEST – по первым буквам английских слов – *political-legal* (политико-правовые), *economic* (экономические), *sociocultural* (социокультурные), *technological forces* (технологические факторы).

Целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций (событий), неподконтрольных организации, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми она находится в прямом взаимодействии.

К *непосредственному окружению организации* относят покупателей, поставщиков, конкурентов, рынок рабочей силы.

Анализ покупателей в первую очередь ставит своей задачей составление профиля тех, кто покупает товар, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой товар в наибольшей мере будет приниматься покупателем, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены товару именно этой организации, что ожидает товар в будущем и т. д.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическому положению;
- демографическим показателям (возраст, образование, сфера деятельности);
- социально-психологическим характеристикам;
- отношению покупателя к товару.

Изучая покупателя, фирма выясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга.

В процессе анализа выявляются факторы, определяющие торговую силу покупателя, зависящую от качества товара, который он покупает.

При измерении показателей важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как не обязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

Анализ поставщиков направлен на выяснение тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами, от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество товара.

При изучении поставщиков особое внимание уделяется следующим вопросам:

- стоимости товара;
- гарантии качества товара;
- временному графику поставки товаров;
- пунктуальности и обязательности выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов направлено на то, чтобы выявить их достоинства и недостатки и на основе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы за покупателя и ресурсы, которые организация стремится получить из внешней среды для обеспечения своего существования.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичный товар и реализующими его на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной борьбы являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, и те, которые производят замещающий товар.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами с точки зрения наличия на рынке кадров нужной специальности, квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и стоимости рабочей силы.

Существуют следующие *методы реагирования* на изменения внешней среды:

- «борьба с огнем», или реактивный стиль управления, предполагает принятие управленческих мер после свершения изменений (распространен во многих организациях);
- расширение сфер деятельности, или диверсификация производства и капитала, представляет собой средство возможного уменьшения коммерческого риска при изменении факторов внешней среды;
- совершенствование организационной структуры управления для повышения его гибкости – это метод, который дает организации возможность создавать центры прибыли, стратегические единицы бизнеса и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов;
- стратегическое управление.

Выделяют следующие основные *типы внешней среды*:

- изменяющаяся среда характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов. Такая нестабильная среда создает большие трудности для управления;
- враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности стран Западной Европы, США и Японии;
- разнообразное окружение свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма «Макдональдс», работающая во многих странах;
- технически сложная среда характеризуется развитием электроники, вычислительной техники, телекоммуникаций, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление организациями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия быстро устаревают.

4.2. Анализ отрасли: показатели анализа, определение направления роста отрасли и последовательность его выполнения

При анализе и структуризации микросреды понятие *отрасль* может иметь несколько значений:

- Совокупность организаций, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. Считается, что отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров (услуг). Это хозяйственная отрасль, необходимая для определения конкурентов.

- Совокупность организаций, находящихся в ведении одного административного органа управления. Это исторически сложившаяся административная отрасль.

Отрасли сильно различаются между собой, и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

1. Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?

Ответ на данный вопрос целесообразно строить на основе отраслевого и конкурентного анализа, включающего следующие показатели:

- основные экономические характеристики отраслевого окружения (рост рынка, географические особенности, структура отрасли, экономическое положение, требования к инвестициям);
- движущие силы;
- конкурентный анализ, куда входят соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое), угроза потенциального входа (сильная, умеренная, слабая), конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная, слабая), способность поставщиков торговаться (сильная, умеренная, слабая), способность потребителей торговаться (сильная, умеренная, слабая);
- конкурентная позиция основных компаний (стратегических групп), куда входит благоприятное и неблагоприятное позиционирование;
- конкурентный анализ, включающий стратегические подходы (возможные действия ключевых конкурентов) и решения кого из конкурентов наблюдать и почему;
- ключевые факторы успеха;
- перспективы отрасли и общая привлекательность на основе анализа факторов, делающих отрасль привлекательной или непривлекательной, специфических отраслевых результатов (проблем), перспектив рентабельности (благоприятных, неблагоприятных).

2. Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?

3. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?

4. Какие компании занимают сильные (слабые) конкурентные позиции?
5. Кто в дальнейшем будет действовать в конкуренции сходным образом?
6. Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
7. Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

Целесообразно составить «портрет» отрасли по экономическим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл. 3 приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 3. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших (новых) конкурентов. Большие рынки часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления. Замедление роста увеличивает соперничество и отсеку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа (выхода)	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Дороговизна товара для покупателей	Большинство покупателей будет приобретать товар по самой низкой цене
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск, когда инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличиваются объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды» изделий

К основным движущим силам, вызывающим изменения в отрасли, относят следующие:

1. Изменения в долговременной скорости роста, которые сильно влияют на решения об инвестициях и степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и выходом.
2. Изменения в том, кто покупает товары и как они используются. Эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм (например, создания служб сервиса и т. д.).
3. Инновации в продуктах.
4. Технологические изменения.
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).
6. Вход или выход главных фирм в отрасли.
7. Увеличение глобализации в отрасли.
8. Изменения в стоимости и эффективности.
9. Переход потребителей от стандартных товаров к дифференцированным.
10. Влияние законодательных изменений.
11. Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.
12. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

4.3. Определение конкурентных сил. Модель М. Портера

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму, проводится с целью идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

М. Портер предложил для этого модель «Пяти сил» (рис. 3). Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компаний. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы с пользой для себя.

Риск входа потенциальных конкурентов («первая сила» Портера) создает опасность для прибыльности компании. Конкурентная сила этого фактора зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность покупателей к торговой марке (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);



Рис. 3. Модель «Пяти сил» Портера

• абсолютное преимущество по издержкам (более низких издержек производства трудно достичь новым компаниям);

• экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями).

Новые конкуренты не появятся в следующих случаях:

• когда в отрасли уже действует большое число фирм (например, при производстве товаров народного потребления);

• когда товары конкурентов легко отличаются друг от друга и представляют собой самостоятельные товары (косметика, товары для детей) и услуги (банковские инвестиции);

• когда предъявляются высокие финансовые требования к конкурентам (например, при разработке минералов);

• когда для покупателей разорительно переключаться с одного промышленного конкурента на другого;

• когда конкуренты могут закрыть доступ новичкам к каналам распределения, как это делают многие фирмы, заключая с дистрибьюторами долгосрочные соглашения;

• когда существующие конкуренты блокируют доступ к новым материалам.

Соперничество существующих в отрасли компаний («вторая сила» Портера) предполагает определение влияния на конкуренцию следующих факторов:

• структуры отраслевой конкуренции;

• условий спроса;

• высоты барьеров выхода из отрасли.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (ее фрагментарности, наличия условий олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз для предприятия, чем благоприятных возможностей, так как вход в такие отрасли сравнительно легок.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь. Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угроза конкуренции спадает, и возникает возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии, она важна для

компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется на стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода из отрасли, прибыль падает, возникает опасность ценовой войны.

Соперничество компаний усиливается следующими факторами:

- наличием многочисленных и одинаково сильных конкурентов;
- медленным промышленным ростом;
- более высокими постоянными затратами;
- слабой дифференциацией или низкими издержками, последствием которых является ценовая конкуренция;
- разнообразием конкурентов;
- высокими ставками конкуренции;
- высокими выходными барьерами.

Возможность покупателей торговаться («третья сила» Портера) представляет собой угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли.

Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

- поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, в то время, как покупателей мало и они представляют крупные организации;
- покупатели делают закупки в больших количествах;
- отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности;
- покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен;
- экономически покупатели рассматривают приобретение товаров у разных компаний как единое целое;
- покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Давление со стороны поставщиков («четвертая сила» Портера) заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль. Альтернативно слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в нижеприведенных случаях:

- поставляемый продукт имеет мало заменителей и важен для процветания компании;
- компании отрасли являются незначительными для снабжающих фирм;
- поставщики предлагают такие продукты, взаимозаменяемость которых для компаний потребует значительных финансовых вложений;
- поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед, т. е. начинают объединяться с производителями, продавцами товаров, стоящими впереди них по технологической цепочке.

Угроза появления заменяющих продуктов («пятая сила» Портера) составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты производителей имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

Фирмы, для которых товары-заменители представляют угрозу, делятся на две группы:

- фирмы с высокой прибылью, что привлекает производителей товаров-заменителей, которые хотят путем продажи своих товаров по более низкой цене увеличить свою долю на рынке;
- фирмы с недостаточно высоким уровнем технологий.

4.4. Ключевые факторы успеха – главные определители финансового и конкурентного успеха в отрасли

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация – один из главных приоритетов разработки стратегии. Они являются «краеугольными камнями» построения стратегии и могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них только один-два наиболее важны. Задачей анализа является выделение этих важных факторов.

Ниже перечислены типы ключевых факторов успеха и их составляющие.

Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях;
- способность к инновациям в производственных процессах и в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкозатратного производства;
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;

- высокая производительность труда;
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов (дилеров);
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- привлекательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- «ноу-хау» в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

Факторы, связанные с возможностями организации:

- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управленческих «ноу-хау».

Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- удобное расположение;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита.

4.5. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов и прогноз их стратегических действий

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по следующим признакам: широте диапазона продуктов; методам использования каналов товародвижения; идентичным технологическим подходам; степени вертикальной интеграции; характеру сервиса и технологического обслуживания; предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей; качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичным стратегическим подходом к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

- идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности и т. д.);
- положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик);
- определяются фирмы, попадающие в одну стратегическую область;
- отмечается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

При построении карт стратегической группировки необходимо соблюдать следующие правила:

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собой;
- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов, носить дискретный характер;
- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли;
- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах являются ближайшими соперниками, следующие ближайшие по рангу соперники находятся в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Осведомленность о

том, что делают и что собираются делать конкуренты, – это лучший ориентир для стратегических действий собственной компании.

Идентификация стратегий конкурентов приведена в табл. 4.

Таблица 4. Составляющие целей и стратегий конкурентов

Показатели	Конкурентные цели и стратегии
Область конкуренции	1. Локальная 2. Региональная 3. Национальная 4. Многонациональная 5. Глобальная
Стратегические претензии	1. Быть господствующим лидером 2. Превзойти существующего лидера отрасли 3. Войти в лидирующую пятерку 4. Войти в первую десятку 5. Подняться на одну или две ступени в рейтинге 6. Превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера) 7. Сохранить позицию 8. Только выжить
Цели по размерам рынка	1. Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста 2. Экспансия путем внутреннего роста 3. Экспансия путем приобретений 4. Сохранение существующей доли 5. Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли
Конкурентная позиция (ситуация)	1. «Хватающий здоровяк», находящийся в движении 2. Хорошая защита, способная удержать существующую позицию 3. Удержание прочной позиции в середине «своры» 4. Попытки усиления позиции 5. Защита от нападков, потеря существующей позиции 6. Отступление на защитную позицию
Стратегическое поведение	1. В основном нападение 2. В основном защита 3. Комбинации защиты и нападения 4. Агрессивность, риск 5. Консервативная последовательность
Конкурентная стратегия	1. Стремление к ценовому лидерству 2. Фокусирование действий на рыночных нишах 3. Преследование, основанное на дифференциации (по качеству, сервису, технологии, диапазону товаров)

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкурентной борьбе, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой уточняющей подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к новым стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

Анализ не является алгоритмом, поэтому подстановка исходных данных и толкование результатов требуют творческого осмысления. Такой анализ не является единичной процедурой и требует периодического повторения с учетом реальных изменений и результатов практики его применения.

5. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Внутренняя среда организации, ее срезы

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное влияние на функционирование организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Ниже перечислены типы срезов внутренней среды и их составляющие.

Кадровый срез, охватывающий следующие процессы:

- взаимодействие менеджеров и работников;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценку результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между рабочими.

Организационный срез, включающий следующее:

- коммуникационные процессы;
- организацию структуры;

- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

Производственный срез, куда входят следующие процессы:

- изготовление товара;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез, охватывающий следующие процессы по реализации товара:

- стратегию товара;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения товара на рынки;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез, включающий следующие процессы по обеспечению эффективного использования и движения денежных средств организации:

- поддержание должного уровня ликвидности;
- обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей.

Внутренняя среда тесно взаимодействует с организационной культурой, которая также должна подвергаться изучению.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими плюсами и минусами обладает организация.

Сильные стороны являются базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Культура в социологии рассматривается как система комплексно разделяемых смыслов, символов, ценностей, убеждений, образов поведения индивида, групп и сообщества в целом.

Организационные ценности – это предметы, явления, процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации.

К организационным ценностям относятся: стабильный заказчик, долговременные, устойчивые отношения с ним; цели организации; экономическая эффективность, получение прибыли; дисциплина; исполнительность; инициативность.

Кроме ценностей культуры, организация формирует мифологию и обряды (посвящение новичков, церемония проводов, совместные обеды, обряды перехода, награды, статус).

5.2. Анализ сильных и слабых сторон организации

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему организации.

В процессе такого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей организации стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ организации, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка.

Внутренний анализ организации имеет следующие составляющие:

- структуру выпускаемой продукции;
- структуру продаж;
- общую характеристику фирмы и источники финансирования;
- финансово-экономический анализ;
- занятость;
- организационную структуру;
- позицию на рынке;
- разработанные патенты и авторские права;
- уровень знаний и степень эффективности производства, которые и являются результатом накопления многолетнего опыта;
- оборудование;
- запасы, которые используются для производства.

Нацеленность на перспективу, на соответствие внешним требованиям и стратегическим задачам организации отличает управленческий анализ от существовавшего в советский период анализа хозяйственной деятельности.

Необходимость проведения управленческого анализа определяется при наличии следующих процессов:

- разработки стратегии развития организации и в целом для реализации эффективного менеджмента, поскольку это является важным этапом управленческого цикла;
- оценки привлекательности организации с точки зрения внешнего инвестора, определения позиции организации в национальных и иных рейтингах;
- выявления резервов и возможностей организации, определения направлений адаптации внутренних возможностей организации к изменениям условий внешней среды.

По мнению Б. Карлоффа, в результате проведения внутреннего анализа организации можно выявить следующие моменты:

- переоценивает или, наоборот, недооценивает себя организация;
- переоценивает или недооценивает она своих конкурентов;
- каким требованиям рынка организация придает чересчур большое или, наоборот, слишком малое значение.

Результаты анализа должны заставить персонал организации понять и принять необходимость изменений.

Существуют следующие методологические *принципы управленческого анализа* и уровни его проведения:

- системный подход, в соответствии с которым организация рассматривается как сложная система;
- комплексный анализ всех составляющих подсистем, элементов организации;
- динамический принцип и сравнительный анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;
- учет специфики организации (отраслевой и региональной).

В соответствии с выделенными принципами управленческий анализ деятельности организации осуществляется по уровням принятия управленческих решений и разработки стратегии.

Выделяют следующие *методы управленческого анализа*:

- ситуационный;
- портфельный;
- кабинетные исследования (работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией);
- диагностические интервью (наблюдения и опросы работников организации по специальным методикам);
- «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки;
- математический (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.).

По сути, управленческий анализ является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации. Разделение стратегического анализа на две части (анализ внешней среды и управленческий анализ) связано с тем, что за их проведение должны отвечать разные службы организации.

Внутренняя обстановка компании отражается в основном в *S* и *W*, а внешняя – в *O* и *T* (SWOT).

В табл. 5 представлены основные факторы SWOT-анализа, которые предложили А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд. При использовании этого метода формируются линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Таблица 5. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Сильные позиции	Слабые позиции
<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S)</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W)</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего уровня
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения

Сильные позиции	Слабые позиции
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Нейтральное отношение конкурентов	Ужесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (О)</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (Т)</i>
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого – установление между ними связей, которые далее могут быть использованы для формирования стратегии организации.

На пересечении блоков возможностей и угроз образуются четыре поля:

- сила и возможности (СИВ);
- сила и угрозы (СИУ);
- слабость и возможности (СЛВ);
- слабость и угрозы (СЛУ).

На каждом поле исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации (рис. 4).

	Возможности 1. 2.	Угрозы 1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рис. 4. Метод SWOT

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, нужно разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для пар на поле СЛВ стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть слабости организации.

Если пара выбрана с поля СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

Для пар на поле СЛУ организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы не только избавиться от слабостей, но и попытаться предотвратить угрозы.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются «краеугольными камнями» стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны организации.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- Использует ли компания сильные внутренние стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции, которые не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки исходя из стратегических соображений?
- Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.
- Какие угрозы должны в первую очередь беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

5.3. Стратегический стоимостный анализ

Возможны различные подходы к проведению управленческого анализа. Часто такой анализ проводят по сферам деятельности («цепочка ценностей» Портера, система Мак-Кинзи). Нередко внутренние ресурсы организации и потенциал их развития сравнивают с аналогичными характеристиками конкурентов. Система Мак-Кинзи обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон производственной деятельности организации – от проектирования до сбыта и сервисного обслуживания продукции. Однако при этом за рамками анализа остаются вопросы обеспечения данного процесса финансовыми и трудовыми ресурсами, а также вопросы организации управления (рис. 5).

Портер считает, что выявить сильные и слабые стороны деятельности организации невозможно, если рассматривать ее в целом, поскольку ее конкурентные преимущества формируются в ходе многосторонней деятельности (в процессе проектирования, производства, маркетинга, при выполнении вспомогательных функций).

В «цепочке ценностей» деятельность организации делится на две части:

- первичную деятельность (материально-техническое снабжение, производство, маркетинг и сбыт);
- вторичную (развитие технологий, управление персоналом, управленческая инфраструктура).

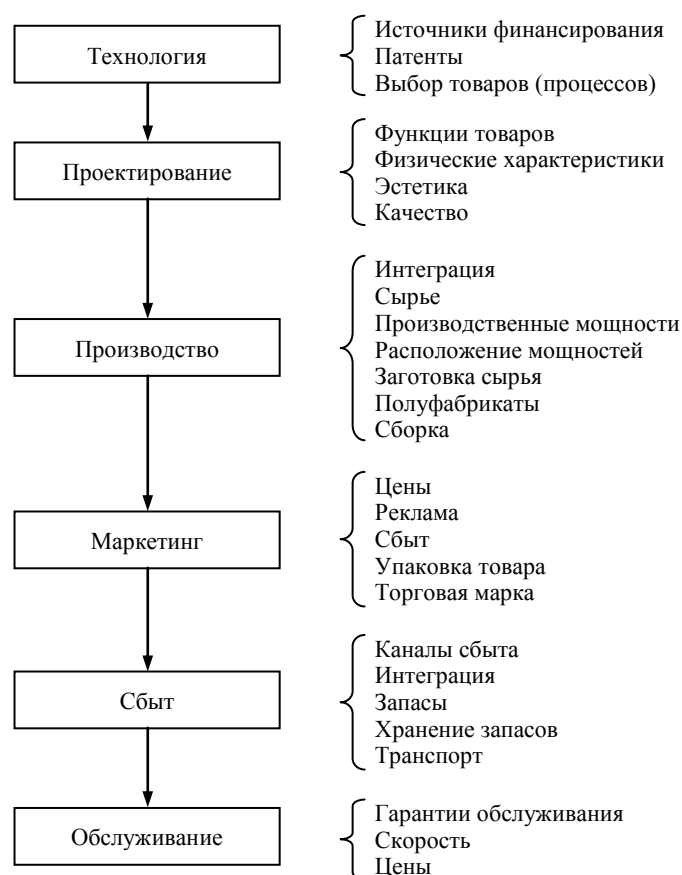


Рис. 5. Система Мак-Кинзи

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где организация конкурентоспособна, а где уязвима. Однако опасность такого пошагового подхода связана с возможностью так называемой «подмены целей» при анализе и большой вероятностью увлечься частными проблемами, упустив стратегические аспекты.

Поэтому М. Портер предупреждает, что деятельность организации должна рассматриваться как сумма отдельных ее видов и включать определенную последовательность возникающих между видами связей, которые играют существенную роль в анализе деятельности организации (рис. 6).



Рис. 6. «Цепочка ценностей» М. Портера

«Подгонка» друг к другу отдельных видов деятельности хоть и связана со значительными затратами, однако является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности организации.

Для достижения конкурентного преимущества следует подходить к «цепочке ценностей» как к системе, а не как к набору компонентов. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы, можно повысить конкурентоспособность фирмы.

Оба подхода основываются на взаимосвязи между различными частями процесса производства и сбыта продукции. Хороший пример учета взаимосвязей представляет разработанный японскими фирмами метод «точно в срок» (just-in-time), который призван ликвидировать излишки запасов и сбои в производственном процессе.

Одним из наиболее четких индикаторов ситуации компании является ее ценовая позиция по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабо дифференцированной продукцией.

Разница в издержках соперников может быть выявлена при сравнении следующих показателей:

- цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т. д.;
- базовых технологий, возраста оборудования;
- внутренних себестоимостей;
- чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют;
- транспортных расходов;
- затрат в каналах распределения.

Стратегический стоимостный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены потребителя (рис. 7).

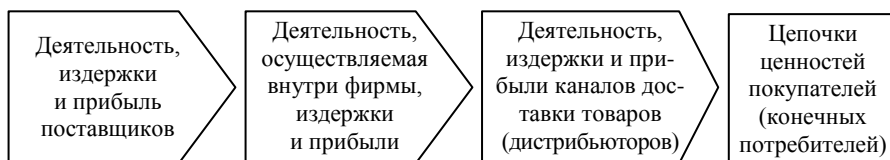


Рис. 7. Цепочка ценностей фирмы

Имеются три главных области в цепи действия (издержки), где возможны наибольшие различия для конкурирующих фирм: область снабжения, передовые части каналов распределения, собственно внутренняя деятельность компании. Если фирма теряет конкурентоспособность в последней или первой частях цепи, она может изменять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности.

Когда стоимостные пробелы лежат в основном в последней части цепи, фирма может использовать следующие стратегические действия:

- добиваться более благоприятных цен у поставщиков;

- работать с поставщиками с целью снижения издержек;
- предпринять интеграцию назад для контроля над материальными затратами;
- попытаться использовать более дешевые заменители;
- найти новые источники снабжения с приемлемыми ценами;
- попытаться уменьшить разницу путем экономии в других частях цепи.

В случае, если стоимостные пробелы характерны для первой части цепи, возможны следующие корректирующие воздействия:

- использование более привлекательных форм для участников каналов распространения;
- изменение экономической стратегии, включая возможность передней интеграции;
- попытки компенсации разницы путем снижения издержек в других частях цепи.

Когда источник потери конкурентоспособности по стоимости лежит во внутренних областях цепи целесообразно рассмотреть возможность следующих действий:

- ревизии внутренних статей бюджета;
- попытки повысить производительность труда;
- оценки выгоды выполнения некоторых технологических процессов на стороне, чем самой фирмой;
- инвестирования ресурсосберегающих технологических улучшений;
- рассмотрения вызывающих опасения компонентов стоимости как объектов новых инвестиций в производство и оборудование;
- модификации продукции с целью снижения ее стоимости;
- балансировки больших внутренних издержек экономией в первой и последней частях цепи.

5.4. Общий анализ конкурентной позиции компании

В дополнение к анализу ценовой конкурентной позиции необходим общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы компании, требующий ответов на следующие вопросы:

- Насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?
- Какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании существующей стратегии?
- Каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха?
- Каков перечень конкурентных преимуществ фирмы?
- Имеет ли фирма достаточные возможности для защиты своей позиции в области отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Существует общее правило, согласно которому компания должна накапливать свои сильные конкурентные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Она должна строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями.

При разработке стратегии организации менеджеры должны исследовать не только состояние внешней среды в целом, но и возникающие ситуации внутри нее.

Кроме того, необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные или слабые стороны организации, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится управленческий анализ деятельности организации.

Управленческий анализ похож на анализ позиции фирмы относительно конкурентов, но более сконцентрирован на прибыльности, более глубок и детален, так как важен для разработки стратегии (табл. 6). К тому же здесь более доступна информация о продажах, прибыли, себестоимости продукции, финансовых потоках, структуре и стиле управления, стратегически важных сферах деятельности и т. д.

Таблица 6. Пример взвешенной оценки стратегической силы компании относительно соперников*

Ключевые факторы успеха (мера силы)	Вес	Компания	Соперник А	Соперник Б	Соперник В
Качество (исполнение) продукта	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутация (имидж)	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Материалы (стоимость)	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологическое искусство	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Производственные мощности	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг (распределение)	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Финансовые ресурсы	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Относительная стоимостная позиция	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Способность конкурировать по цене	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Взвешенный рейтинг силы		6,15	7,30	7,35	4,60

* Шкала рейтинга: слабейший – 1, сильнейший – 10, в скобках – произведение веса на рейтинговую оценку.

В основе управленческого анализа лежит *анализ текущей деятельности организации*, а главная проблема связана с тем, как оценить эффективность этой деятельности прежде всего с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли. Как правило, для оценки эффективности деятельности фирмы используются следующие показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров и т. д.

Управленческий анализ также связан с определением области свободы, которая и обуславливает процесс стратегического выбора. При разработке стратегии полезно проанализировать историю развития фирмы и определить, за счет чего она достигла успеха или в чем кроются причины ее неудач.

Далее необходимо зафиксировать *основные стратегические проблемы* организации (обычно одну-две), которые могут дискредитировать стратегию. На нынешнем этапе такой стратегической проблемой может быть противоречие между рыночной внешней средой и производственной ориентацией организации. Важнейшим средством разрешения этой проблемы является развитие системы маркетинга в организациях. Не менее важной стратегической проблемой является неэффективный менеджмент, несоответствие системы управления персоналом новым условиям.

Стратегические проблемы отличаются от слабых сторон организации тем, что слабые стороны определяются на базе сравнения организации с конкурентами по основным сферам деятельности и продуктам. Стратегическая проблема возникает, когда наблюдается несоответствие хозяйственной цели, поставленной относительно какой-либо сферы деятельности, ее текущему состоянию.

Таким образом, стратегическая проблема предполагает осознание, выявление и четкую конструктивную формулировку проблемы, предполагающую определенные методы ее решения. При этом проблема может быть направлена как на преодоление выявленных слабых сторон, так и на развитие возможностей организации. Стратегические проблемы не всегда могут быть устранены (особенно существенные проблемы) и именно поэтому могут воспрепятствовать успешной реализации стратегии фирмы. Общими стратегическими проблемами являются менеджмент, конкурентоспособность организации и ее продукции, ценовая политика.

Организационные возможности фирмы, например, структура и система управления, сложившаяся корпоративная культура и обычаи, система мотивации труда, управленческая команда, в любой ситуации могут быть источниками сильных и слабых сторон фирмы.

Важным этапом управленческого анализа является анализ финансовых обязательств организации в части уплаты налогов, а также структуры задолженности. По западным методикам на данном этапе должны определяться возможности фирмы в области инвестиционных ресурсов и планирования денежных потоков. Реалистическая оценка финансовых возможностей и обязательств организации позволяет сделать обоснованный выбор стратегии.

Существенным фактором стратегического выбора организации и уменьшения коммерческого риска является *гибкость управления*, которая может быть достигнута несколькими способами. Первый способ – это связанная и несвязанная диверсификация как средство адаптации организации к изменениям внешней среды. Другой способ – это вложение средств в обучение персонала, в повышение гибкости производства с целью обеспечения быстроты реакции организации на изменения рыночной конъюнктуры, формирование и оценку управленческих альтернатив.

Ключевым этапом управленческого анализа является определение *сильных и слабых сторон организации*, основывающихся на ее ресурсах и стратегически важных сферах деятельности и всегда являющихся относительными (касательно основных конкурентов). На практике могут быть использованы следующие подходы к определению сильных и слабых сторон организации:

- внутренний подход (определение сильных и слабых сторон организации на основе анализа ее опыта, мнений специалистов);
- внешний (определение сильных и слабых сторон организации по сравнению с ее конкурентами);
- нормативный (определение оптимального соотношения сильных и слабых сторон организации ее экспертами, консультантами).

Определение сильных и слабых сторон организации следует начинать с анализа показателей силы (слабости) отдельных бизнес-единиц, а затем уже сводить их в единое целое (если это возможно и целесообразно). Перечень сильных и слабых сторон для каждой организации строго индивидуален.

В результате проведения управленческого анализа и анализа деятельности конкурентов организация должна определить свои конкурентные преимущества.

Конкурентные преимущества организации – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет организация, а также стратегически важные для нее сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Другими словами, конкурентные преимущества можно определить как высокую компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирмы.

В основе конкурентных преимуществ могут лежать ресурсы организации, которые для целей анализа делятся на осязаемые и неосязаемые.

Осязаемые ресурсы (материальные активы) – это физические и финансовые активы организации, которые отражены в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т. д.). Важным направлением повышения эффективности деятельности организации может быть улучшение использования данных ресурсов: уменьшение материальных запасов, незавершенного производства, улучшение использования основных фондов, экономия ресурсов.

Неоссязаемые ресурсы (нематериальные активы) – это, как правило, качественные характеристики организации. Сюда входят не связанные с людьми неоссязаемые активы (торговая марка, «ноу-хау», престиж, имидж); неоссязаемые человеческие ресурсы (квалификация персонала, опыт, компетенция, известность управленческой команды).

Еще одним важным источником конкурентных преимуществ любой организации, ее сильными или слабыми сторонами могут быть отдельные стратегические направления ее деятельности (производство, сбыт, научные разработки, маркетинг, финансы, управление персоналом и т. д.). Вместе с тем, сильными сторонами организации могут быть монопольное положение, высокоэффективное производство, доступность источников сырья.

Под *стратегическим потенциалом* организации понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии организации.

Стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Кроме того, всегда следует помнить, что потенциал организации существенно зависит от условий, в которых протекает ее деятельность, и подвержен постоянным изменениям. В условиях нормальной экономики к стратегическому потенциалу могут быть отнесены все ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ организации.

Анализ потенциала организации должен охватывать практически все сферы ее деятельности: менеджмент, НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры.

Последовательность управленческих шагов в процессе проведения анализа и принятия решений следующая:

1. Определение уровня проведения управленческого анализа (организации в целом или стратегических единиц бизнеса).

2. Определение характеристик (профиля) важнейших ресурсов и сфер деятельности организации.

3. Сравнение этого профиля с требованиями рынка.

4. Сравнение сильных и слабых сторон деятельности организации с аналогичными характеристиками конкурентов.

5. Использование сильных сторон организации и укрепление слабых.

По тем позициям, где наблюдаются преимущества конкурентов, необходимо выработать меры противодействия, препятствующие им использовать эти преимущества.

Управленческий анализ требует затрат времени, ресурсов и принятия управленческих решений по его итогам. Зарубежные фирмы проводят такой анализ (моментальный снимок фирмы), как правило, один-два раза в год, привлекая для этих целей консультантов, которые помогают выявить недочеты и нарушения логики функционирования фирмы. Преимуществом привлечения консультантов является то, что они имеют опыт такой деятельности, используют системные технологии и специальные методики проведения управленческого анализа и выявления стратегических проблем.

6. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И МЕТОДЫ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

6.1. Цели и этапы проведения портфельного анализа

Портфель организации (корпоративный портфель) – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность организации на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Методы портфельного анализа помогают менеджерам лучше понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании. Это, в свою очередь, требует тщательного анализа возможностей и угроз каждого хозяйственного подразделения (бизнес-единицы). Теоретической базой портфельного анализа является концепция жизненного цикла товара, опытная кривая и база данных PIMS. При этом портфельный анализ рекомендует, чтобы для целей разработки страте-

гии каждый продукт компании, ее хозяйственные подразделения рассматривались независимо, что позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами.

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли.

Цели портфельного анализа следующие:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений организации;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации организации (слияние, поглощение, ликвидация).

Этапы проведения портфельного анализа следующие:

1. Все виды деятельности организации (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Задача идентификации (выделения) бизнес-единиц достаточно сложна, особенно для крупных корпораций. Считается, что бизнес-единица должна выполнять следующие функции:

- обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения организации. Если свыше 60% продукции производственной единицы используется внутри фирмы другой производственной единицей, то целесообразно рассматривать эти два подразделения как один объект для целей стратегического анализа;
- иметь своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений организации с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, требующиеся каждому подразделению.

Если выполнить все стадии портфельного анализа, то менеджер получит хорошее определение стратегических единиц бизнеса, их положения на рынке, перспектив развития и вклада каждой бизнес-единицы в корпоративный портфель. Главный недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

6.2. Матрица Бостонской консультационной группы

В основе матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ), или матрицы роста доли рынка, лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). При этом денежные потоки и прибыль организации также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

Бизнес-единицы организации классифицируются по показателям *относительной доли рынка (ОДР)* и *темпов роста отраслевого рынка (ТРР)*. Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента.

Показатель ТРР основан на прогнозах продаж продукции отрасли и связан с анализом жизненного цикла отрасли.

Для построения матрицы БКГ фиксируем по горизонтальной оси значения относительной доли рынка, по вертикальной оси – значения темпов роста рынка. Далее, разделив данную плоскость на четыре части, получаем искомую матрицу (рис. 8).

Значение переменной ОДР, равное единице, отделяет продукты (рыночные лидеры) от последователей.

Что касается переменной ТРР, то обычно ее значения, равные 10% и более, рассматриваются как высокие. Можно рекомендовать использовать в качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, темп роста валового национального продукта в натуральных показателях либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает фирма, т. е. анализируемый сектор экономики растет быстрее, чем вся промышленность страны в целом.

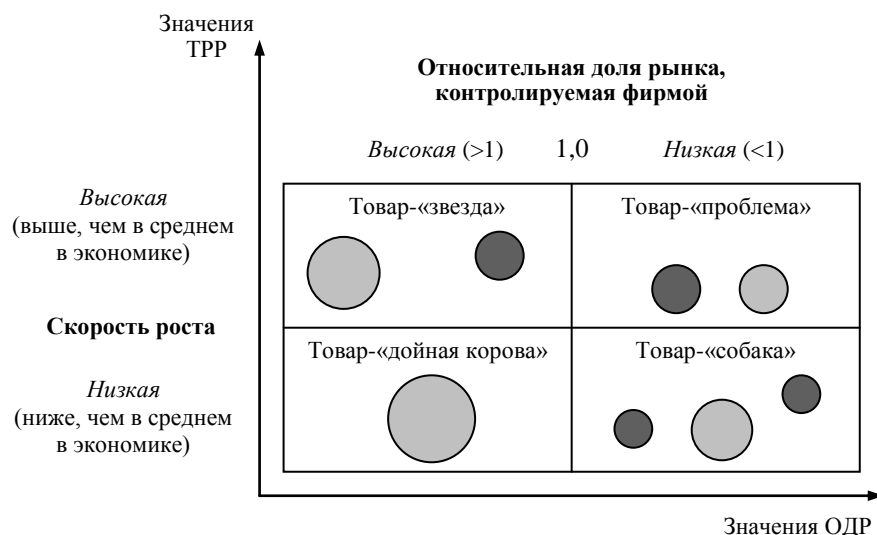


Рис. 8. Матрица Бостонской консультационной группы

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы.

Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда), можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями. Графически позиции продукта или бизнес-единицы обычно отображаются кругом, площадь которого отражает относительную значимость данной структуры или продукта для организации, оцениваемую по величине используемых активов или генерируемой прибыли.

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-«проблемы» («дикая кошка», «трудный ребенок»). Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке. Главным стратегическим вопросом является время прекращения финансирования этих продуктов и исключение их из корпоративного портфеля. Если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду». Риск финансовых вложений в эту группу наиболее велик.

Товар-«звезда» – это рыночный лидер, находящийся, как правило, на пике своего жизненного цикла. Он сам приносит достаточно средств для того, чтобы поддерживать высокую долю динамично развивающегося рынка. Но, несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его чистый денежный доход достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста, чтобы воспользоваться опытной кривой. В этом смысле важны будущие доходы товара-«звезды», а не текущие.

Когда темп роста рынка замедляется, товар-«звезда» становится «дойной коровой». Это продукт, или бизнес-единица, занимающая лидирующую позицию на рынке с низким темпом роста. Его привлекательность объясняется тем, что он не требует больших инвестиций и обеспечивает значительные положительные денежные потоки, основанные на опытной кривой. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост организации.

Товар-«собака» – это продукт, который имеет низкую долю рынка и не имеет возможностей роста, так как находится в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара-«дойной коровы» или товара-«звезды»), то от этих бизнес-единиц следует избавляться.

Желаемая последовательность развития нового продукта следующая (рис. 9).

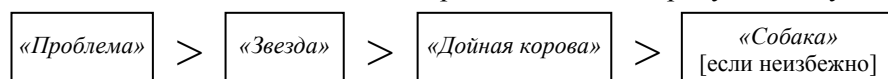


Рис. 9. Последовательность развития нового продукта на рынке

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель организации должен включать 2–3 товара-«коровы», 1–2 товара-«звезды», несколько товаров-«проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров-«собак».

Матрица Бостонской консультационной группы представляет корпорацию в виде ряда подразделений, практически не зависящих друг от друга в производственно-сбытовом плане (бизнес-единиц), которые позиционируются на рынке в зависимости от значений двух критериев. Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»).

Основная критика подхода БКГ сводится к следующему:

- в матрице предусмотрены только два измерения – рост рынка и относительная доля рынка, – не рассматриваются многие другие факторы роста (т. е. низкая размерность матрицы (2×2), которую желательно увеличить);
- позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;
- на практике не всегда ясно, как рост рынка (доли рынка) влияет на прибыльность бизнеса;
- игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;
- игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков;
- игнорируется вопрос, куда относить средние организации;
- все стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) разбиты лишь на четыре типа и показывают сегодняшнее состояние, а не потенциальные возможности развития;
- матрицы БКГ хорошо отражают ситуацию и пригодны для принятия решений в относительно стабильных областях экономики;
- положение лидера на рынке с низким темпом роста не гарантирует статуса «дойной коровы»;
- отсутствует тесная связь между значениями ОДР и ТРР, как показано в матрице.

6.3. Матрица Мак-Кинзи и матрица Хоуфера

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название экран бизнеса, была разработана консультационной группой Мак-Кинзи совместно с корпорацией «Дженерал электрик». Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рис. 10).

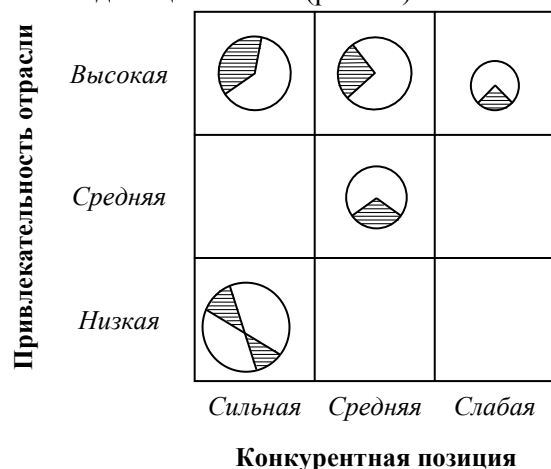


Рис. 10. Матрица «Дженерал электрик» – Мак-Кинзи

Эта матрица имеет размерность 3×3. Обычно в этой матрице площади кругов, отображающих СЗХ, пропорциональны объемам продаж в них, а заштрихованные секторы показывают долю рынка, контролируемую фирмой.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого либо содержать средние оценки по всем критериям.

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги:

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив нижеприведенные процедуры:

- выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);
- присвоить вес каждому фактору, который будет отражать его значимость в свете корпоративных целей (сумма веса всех факторов равна единице);
- дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);

- вычислить взвешенную оценку (рейтинг) привлекательности рынка данной стратегической единицы бизнеса (СЕБ), умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам (табл. 7);
- определить для каждого фактора взвешенное значение, равное весу фактора, умноженное на его оценку;
- подсчитать суммарное взвешенное значение путем суммирования взвешенных значений для всех факторов.

Таблица 7. Пример оценки привлекательности отрасли*

Критерии	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Размер	0,15	4	0,6
Темп роста	0,25	3	0,75
Структура конкуренции	0,15	3	0,45
Отраслевая рентабельность	0,25	3	0,75
Чувствительность к инфляции	0,1	2	0,2
Энергоемкость	0,1	4	0,4
Суммарная взвешенная оценка			3,15

* В качестве шкалы возможных оценок принимаются баллы от 1 до 5:

- 1 – слабое воздействие;
2 – сильное воздействие.

Для конкретной организации и конкретного сектора экономики перечень факторов, а также шкала оценок должны устанавливаться группой экспертов. Результаты затем используются для разметки осей матрицы и установления позиций конкретных продуктов.

Рейтинги привлекательности отрасли (конкурентной позиции СЕБ) ранжируются от единицы – привлекательность низкая (конкурентные позиции слабые) до пяти – высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), оценка «три» выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить «силу» бизнеса (конкурентную позицию) с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на первом и втором этапах параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

4. Анализ корпоративного портфеля можно считать завершенным, только когда его текущее состояние проецируется в будущее.

Для установления положения в этой матрице в первую очередь выделяют внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы связаны с привлекательностью того сектора экономики, в котором действует фирма (емкость рынка, рост рынка, цикличность (сезонность), структура конкуренции, барьеры, которые нужно преодолеть для вступления в этот сектор, рентабельность отрасли, технология производства, уровень инфляции, законодательство, доступность персонала, социальные проблемы).

Внутренние факторы отражают положение фирмы в этом секторе экономики или степень конкурентоспособности товара (относительную долю участия на рынке, наличие собственных торговых точек, развитость службы маркетинга, уровень НИОКР, состояние производства, организацию распределения, финансовые ресурсы, имидж фирмы, широту гаммы товаров, качество и безопасность, компетентность руководства).

После выделения этих факторов переходят к оценке привлекательности отрасли и конкурентной позиции (в баллах), которая состоит в вычислении временной привлекательности этого сектора экономики и конкурентной позиции в соответствии с нижеприведенной схемой действий:

- установить значение веса для всех факторов путем определения относительного ранга каждого из факторов. При установлении значения веса нужно помнить, что сумма веса всех факторов не должна быть больше 1;

- внести в таблицу значение веса для каждого фактора.

В принципе, сама фирма может устанавливать границы между секторами матрицы. Но поскольку при оценках в баллах мы исходили из возможного разброса (–5; +5), а также нормировали полученные суммарные по факторам значения, то можно рекомендовать следующие границы секторов:

- –5; –2 (малая привлекательность отрасли, слабый сектор);
- –2; +2 (средняя, средний сектор);
- +2; +5 (высокая, сильный сектор).

Такие матрицы обычно дополняются информацией о целесообразных потоках инвестиций. Например, в матрице «Дженерал электрик» выделяют три области приоритетов для инвестиций: со слабым приоритетом, средним, высоким (рис. 11).

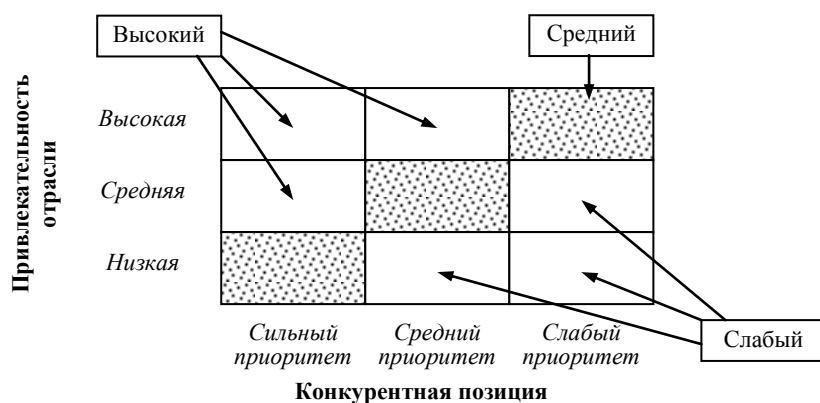
Модель Мак-Кинзи включает в рассмотрение существенно больше данных, чем матрица БКГ. Фактор роста рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие *привлекательность рынка (отрасли)*, а фактор доли рынка – в *стратегическое положение (конкурентные позиции) бизнес-единиц*. Причем специалисты считают, что факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны.

Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно оценить их, используя три уровня: низкий, средний, высокий. Возможный список таких факторов приведен в табл. 8.

Таблица 8. Факторы привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
<i>Характеристика рынка (отрасли)</i>	
Размер рынка (внутреннего, мирового), темпы роста рынка (желательно за последние 10 лет) Географические преимущества рынка, динамика цен, чувствительность рынка к ценам Размеры ключевых сегментов рынка, цикличность рынка (ежегодные колебания продаж) Важность внешних рынков Другие возможности и угрозы отраслевого окружения	Доля рынка, контролируемая фирмой, темпы роста стратегической единицы бизнеса Конкурентоспособность фирмы Характеристика продуктового ассортимента Эффективность системы маркетинга
<i>Факторы конкуренции</i>	
Уровень конкуренции на рынке, тенденции изменения числа конкурентов Преимущества лидеров отрасли Чувствительность к товарам-заменителям	Относительная доля рынка (обычно оцениваются доля внутреннего рынка и доля рынка относительно трех главных конкурентов) Потенциал фирмы и ее конкурентные преимущества
<i>Финансово-экономические факторы</i>	
Барьеры входа и выхода из отрасли Уровень загрузки производственных мощностей Отраслевой уровень рентабельности Структура отраслевых затрат	Уровень использования мощностей фирмы Уровень рентабельности, технологическое развитие Структура затрат фирмы
<i>Социально-психологические факторы</i>	
Социальная среда Юридические ограничения бизнеса	Корпоративная культура Эффективность работы сотрудников, имидж фирмы

Пример матрицы Мак-Кинзи в графической и табличной формах представлен на рис. 11.



		Конкурентная позиция		
		Хорошая	Средняя	Слабая
Привлекательность отрасли	Высокая	Победитель	Победитель	«Знак вопроса»
	Средняя	Победитель	Средний бизнес	Проигрывающий
	Низкая	Производитель прибыли	Проигрывающий	Проигрывающий

Рис. 11. Матрица Мак-Кинзи в графической и табличной формах

Матрица Мак-Кинзи в графической форме разделена на девять ячеек. Анализ матрицы позволяет оценить содержимое портфеля продуктов, а также, опираясь на позиции каждого продукта, сформировать стратегию для следующих периодов:

1. Удерживания позиции лидера.
2. Удерживания позиции, слежения за развитием рынка.
3. Зарабатывания на рентабельности.
4. Укрепления позиции.
5. Осмотрительного улучшения рентабельности.
6. Выборочного ухода из отрасли.
7. Удваивания затрат или ухода из сегмента.
8. Постепенного и выборочного ухода.
9. Ухода из сегмента, изъятия капитала.

В матрице Мак-Кинзи табличной формы стратегические зоны хозяйствования в трех ячейках характеризуются как «победители» или наиболее желательные сферы бизнеса. Три ячейки характеризуются как «проигрывающие», которые наименее желательны для бизнеса (относительно слабая конкурентная позиция в непривлекательных отраслях). Одна ячейка обозначена как «знак вопроса» (аналог «дикой кошки» матрицы БКГ). Это неопределенное, но перспективное положение в бизнесе. При поддержке эти СЗХ превращаются в «победителей», однако есть риск их превращения в «проигрывающие». Одна ячейка называется «производитель прибыли» (аналог «дойных коров» матрицы БКГ).

Можно сделать следующие стратегические выводы из анализа на основе матрицы Мак-Кинзи:

- «проигрывающие» должны «раздеваться» (ликвидироваться) или подвергаться процессу «сбора урожая»;
- позиции «победителей» и развивающихся «победителей» должны укрепляться, в том числе и финансовыми инвестициями;
- компании должны выбрать позицию «знак вопроса», которую можно превратить в «победителя»;
- «производители прибыли» с учетом их сильной конкурентной позиции должны использоваться для реинвестиций прибыли в «победители» или выбранные «знаки вопроса»;
- позицию «средний бизнес» следует превратить в «победителя» или «раздеть», если она неперспективна в долгосрочном плане.

Сбалансированный портфель СЗХ должен содержать в основном «победителей» и «развивающихся победителей», небольшое количество «производителей прибыли» и немного малых «знаков вопроса», потенциально способных перерасти в «победителей».

Однако часто компании имеют несбалансированные портфели. Различные типы такой несбалансированности отражены в табл. 9.

Таблица 9. Типы несбалансированности портфеля стратегических зон хозяйствования фирмы

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много «проигрывающих»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	«Раздевание» (ликвидация) «Сбор урожая» в «проигрывающих» СЗХ Приобретение «производителей прибыли» Приобретение «победителей»
Слишком много «знаков вопроса»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	«Раздевание» (ликвидация) «Сбор урожая» в выбранных «знаках вопроса»
Слишком много «производителей прибыли»	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение «победителей» Выращивание (развитие) выбранных «знаков вопроса»

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много «развивающихся победителей»	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильные рост и прибыль	«Раздевание» выбранных «развивающихся победителей» Приобретение «производителей прибыли»

Одним из больших преимуществ матрицы Мак-Кинзи является ее гибкость, которая учитывает, что различные отрасли характеризуются различными факторами конкурентного успеха. Одновременно учитывается большее число стратегически важных переменных, чем в матрице БКГ.

Однако в подходе Мак-Кинзи не все совершенно. Одна из главных трудностей состоит в том, что этот подход дает ряд стратегических решений, но не определяет, какие из них следует предпочесть. Поэтому стратегический менеджер должен дополнять этот анализ субъективными оценками. Другой проблемой является определенная статика отображения рыночного положения фирмы.

В целом матрица Мак-Кинзи является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов, что не приводит к столь упрощенным выводам, как в матрице БКГ. Матрица Мак-Кинзи более гибкая, потому что показатели выбираются исходя из конкретной ситуации. Однако, в отличие от матрицы БКГ, в ней отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками. Поскольку данный метод не исходит из какой-либо частной гипотезы, то область его применения шире. Вместе с тем, некоторые исследователи отмечают, что в противоположность матрице БКГ получаемые результаты основаны на субъективных оценках. Для повышения объективности оценок рекомендуется привлекать группу независимых экспертов.

Основные общие недостатки методов портфельного анализа, которые присущи и матрице Мак-Кинзи, следующие:

- трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка), слишком большое количество критериев. По мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их измерение;
- субъективность оценок позиций СЕБ;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций, затрудняющий выбор стратегий из множества вариантов.

Матрица Хоуфера (матрица эволюции СЗХ) необходима для оптимизации портфеля сфер бизнеса по параметру «стадия жизненного цикла отрасли». По оси *X* откладывается конкурентная позиция, а по оси *Y* – детализируемые позиции жизненного цикла отрасли: внедрение, рост, замедление роста, насыщение (рис. 12).

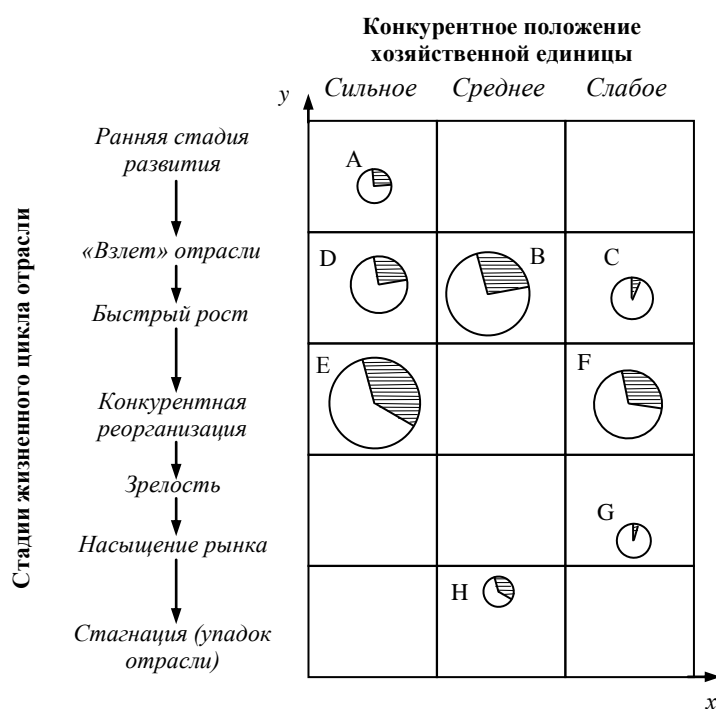


Рис. 12. Матрица Хоуфера

Матрица Хоуфера состоит из 15 квадратов. Сферы бизнеса в матрице изображаются в виде кругов, размеры которых отражают соответствие сфер бизнеса в портфеле, а сегменты – величины рыночных долей сфер бизнеса в соответствующих отраслях.

Применение этой матрицы может помочь избежать ситуации, когда слишком много сфер бизнеса в портфеле окажется в отраслях на стадиях насыщения и упадка или стадиях внедрения и роста.

Эта матрица используется для расстановки инвестиционных приоритетов между сферами бизнеса и разработки стратегий как для всего портфеля, так и для отдельных его компонентов.

Преимуществом такой матрицы является распределение стратегических зон хозяйствования фирмы по различным стадиям жизненного цикла. Например, СЗХ типа «знак вопроса» с высоким потенциалом и «развивающиеся победители» должны поддерживаться, чтобы они превратились в «превосходных победителей» и «производителей прибыли» в будущем. Потенциальные «проигрывающие» СЗХ должны ликвидироваться («раздеваться») по возможности быстрее. Бизнес в стратегических зонах хозяйствования, находящихся в стадиях зрелости и спада, должен управляться таким образом, чтобы использовать их конкурентную силу. Любой излишек денежных средств в этих зонах должен использоваться для поддержки «развивающихся победителей» и СЗХ, проходящих стадию замедления роста.

Как и матрица Мак-Кинзи, матрица Хоуфера позволяет менеджерам оценить степень сбалансированности портфеля стратегических зон хозяйствования. Сбалансированный портфель должен содержать «превосходных победителей» и «производителей прибыли», немного «развивающихся победителей» и высокопотенциальных «знаков вопроса». В то же время, эта матрица позволяет оценить динамику портфеля СЗХ. С другой стороны, эта матрица лишь дополняет матрицу Мак-Кинзи, так как не отражает многих существенных факторов.

6.4. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий организации в условиях растущего рынка (рис. 13).

Возможные стратегии роста по товарам/рынкам		
	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности (1)	Развитие рынка (3)
Новый товар	Товарная экспансия (2)	Диверсификация (4)

Рис. 13. Матрица Ансоффа

В матрице Ансоффа имеются четыре стратегии: совершенствование деятельности; товарная экспансия; развитие рынка; диверсификация.

Стратегия совершенствования деятельности направлена на следующие действия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: изучение целевого рынка организации; разработку мероприятий по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке; улучшение деятельности организации. Эта стратегия эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок).

Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- *развитие первичного спроса* путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;
- *увеличение доли рынка* за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий (развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т. д.). Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;
- *приобретение рынков* за счет слияния или поглощения фирм-конкурентов;
- *защита своего положения на рынке* посредством развития функционального маркетинга;
- *рационализация рынка* путем фокусирования на рентабельных рыночных сегментах, ухода из некоторых сегментов рынка, повышения эффективности продаж.

Товарная экспансия – это стратегия разработки новых (совершенствования существующих) товаров с целью увеличения продаж. Организация может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку организация действует на знакомом рынке.

Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- *добавление потребительских характеристик товара* (например, наряду с телевизорами производятся видеодвойки);

- *расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции* (например, производитель напитков выпускает их в различной по объему и дизайну упаковке. Кроме того, он может приобрести производство дополняющих товаров, скажем чипсов, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой).

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика организации и сегментация рынка.

Стратегия развития рынка (рыночная экспансия) направлена на поиск новых рынков (новых сегментов рынка) для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие» (заняты другими фирмами).

Здесь также имеются альтернативные варианты:

- *освоение новых сегментов на том же рынке;*
- *выход на новые рынки внутри страны и в других странах.*

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и «ноу-хау» в области маркетинга.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех организаций, работающих на целевом рынке, или только для данной организации. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Заниматься диверсификацией организацию вынуждает ряд причин, среди которых главными являются попытки уменьшить или распределить риск («не класть все яйца в одну корзину»), а также стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях.

По аналогии с другими матрицами портфельного анализа достоинствами матрицы Ансоффа являются простота и наглядность представления возможных стратегий, а недостатками – односторонняя ориентация на интенсивный рост, учет всего двух (хоть и важнейших) факторов «товар – рынок».

Трехмерная схема Абеля является важным шагом в определении бизнеса в целом и в матричном подходе. Абель предложил определять область бизнеса в трех измерениях (рис. 14):

- *обслуживаемые группы покупателей (кто?);*
- *потребности покупателей (что?);*
- *технология, используемая при разработке и производстве продукта (как?).*

Д. Абель считает, что бизнес должен определяться на основе учета факторов «товар – рынок» (матрица Ансоффа), главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергический эффект, третий фактор для определения бизнеса – технология.

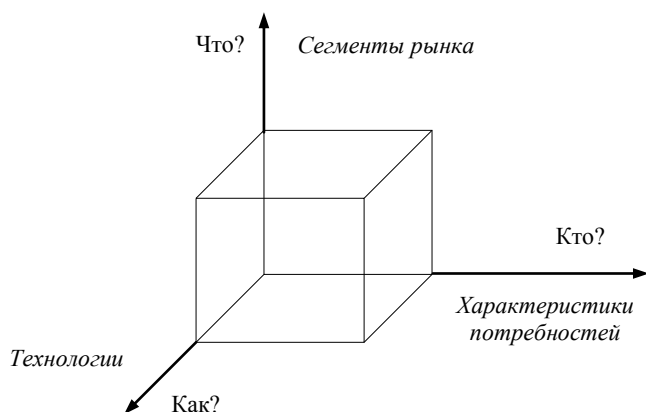


Рис. 14. Трехмерная схема Абеля

Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, организация может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

Использование трехмерного подхода можно рассмотреть на примере фирмы, производящей оборудование для изготовления смесей в целлюлозно-бумажной промышленности. Существование новых областей деятельности для данной компании можно рассматривать, двигаясь по трем осям. Новые потребительские группы: химическая промышленность, очистка нефти, пищевая промышленность. В этих отраслях также может быть использовано производимое компанией оборудование для изготовления смесей.

Расширение характеристик потребностей предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные операции: вентиляция жидкости и ее откачка, фильтрация, перемалывание и др. Сочетание но-

вых потребительских групп с дополнительными требованиями покупателей дает набор возможных направлений развития бизнеса. Например, компания может развивать функцию перемалывания для пищевой и химической промышленности, функцию специального откачивания для очистки нефти в химической промышленности и т. д. Каждая из этих возможностей представляет новую область для компании. Вместе с тем компания может двигаться и по третьему направлению, совершенствуя технологии выполнения рассмотренных операций. Она может использовать принципы магнитной гидродинамики для перемещения жидкостей, применять процессы биоокисления и другие технологии.

Таким образом, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области. Первым и важнейшим критерием является *соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы*, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. В рассматриваемом примере все области удовлетворяют этому критерию.

Другими критериями выбора являются привлекательность области и «сила» бизнеса. *Привлекательность области*, в свою очередь, оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность. «Сила» бизнеса определяется рыночными преимуществами продукта и синергическим эффектом компании в области технологии и маркетинга. Считается, что проведенная по диагонали матрицы пунктирная линия отсекает непривлекательные стратегические области.

6.5. Деловой комплексный анализ (проект PIMS)

Одной из наиболее содержательных баз данных о крупных промышленных фирмах и действенным инструментом стратегического анализа экономической информации является *проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy)*. На русский язык название проекта можно перевести как «влияние рыночной стратегии на прибыль». Этот проект представляет собой попытку установления количественных закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную рентабельность и прибыльность организации.

Проект реализуется Институтом стратегического планирования в Кембридже (штат Массачусетс), который располагает обширным эмпирическим материалом об опыте функционирования более 3000 фирм Северной Америки и Европы по 100 стратегическим факторам. Для обработки статистических данных используются многофакторные регрессионные модели. Это позволяет оценивать относительную важность каждого наблюдаемого фактора, выделять наиболее значимые факторы, влияющие на прибыльность организации.

Ключевая теоретическая посылка проекта PIMS, подтвержденная проведенными эмпирическими исследованиями, гласит, что эффективность функционирования любой хозяйственной организации, независимо от ее отраслевой принадлежности, размера, специфики выпускаемой продукции, географического положения, определяется общими для всех производств факторами. В результате анализа данных о функционировании организации, содержащихся в базе, были определены 37 таких факторов, которые в совокупности на 80% объясняют различия в показателях эффективности хозяйственных организаций. Наиболее существенными из них являются следующие:

- *Капиталоемкость*. При прочих равных условиях организации, обладающие большей капиталоемкостью, имеют более низкий уровень долгосрочной рентабельности и прибыльности, чем менее капиталоемкие.
- *Относительное качество продукции*. Организации, продукцию которых потребители оценивают выше, чем продукцию их основных конкурентов, имеют и лучшие финансовые результаты.
- *Производительность*. Организации с более высокой производительностью труда, измеренной показателем чистой (добавленной) продукции на каждого занятого, при прочих равных условиях более рентабельны. Особенно выгодно повышение производительности труда, если оно не связано с дополнительными инвестициями.
- *Конкурентная позиция бизнеса*. Как правило, более высокая доля рынка относительно основных конкурентов обеспечивает и более высокую относительную прибыль и поток доходов.
- *Низкие затраты на единицу продукции* (эффект опытной кривой).
- *Вертикальная интеграция*. Установлено, что в условиях стабильного рынка вертикальная интеграция положительно влияет на хозяйственную деятельность и, наоборот, при нестабильном рынке (т. е. при резких изменениях рыночной конъюнктуры) организации с более развитой вертикальной интеграцией оказываются менее эффективными.
- *Инновации*. Увеличение вложений в НИОКР, исследования рынка, развитие сбытовой сети улучшают результаты хозяйственной деятельности, только если организация имеет сильную позицию на рынке.

В проекте PIMS представлены взаимосвязи факторов в виде двухмерных матриц, по осям которых отражены 3–5 уровней (качественных характеристик) рассматриваемых факторов. Такими факторами являются, например, цена – качество, уровень качества – доля рынка, уровень качества – интенсивность инвестиций, доля рынка – доход на инвестиции и т. д. Одна из таких матриц приведена в табл. 10.

Считается, что бизнес-единицы, имеющие более высокую долю рынка, характеризуются и более высокими доходами (до вычета налогов) от инвестиций, рассчитанными в денежном или процентном выражении.

Таблица 10. Зависимость величины дохода от доли рынка, %

Доля рынка	Доход от инвестиций
Менее 7	10
7–15	16
15–23	21
23–38	23
Свыше 38	33

Верно и обратное утверждение о том, что потеря доли рынка ведет к сокращению доходов от инвестиций. Сами создатели PIMS утверждают, что наиболее важным фактором, влияющим на результаты функционирования фирмы, является качество товаров и услуг. Они также считают, что рыночные лидеры обычно выпускают продукцию более высокого качества, чем их конкуренты. Однако зачастую эффективной стратегией может оказаться *стратегия сохранения существующей доли рынка*.

Компания с высокой долей рынка имеет возможность экономить на всем: от производства до маркетинга. Такая компания может располагать более квалифицированным и опытным персоналом, более прочными связями с поставщиками, дилерами, кредиторами. Широкомасштабная деятельность позволяет такой компании создавать «большой шум» на рынке (имеются в виду реклама, мероприятия по стимулированию сбыта и др.). В результате потребители скорее узнают товары крупной компании, начинают им больше доверять просто по той причине, что информация о них поступает чаще, а это, естественно, ведет к росту доходов такой компании.

В процессе многоступенчатых расчетов в диалоговом режиме менеджер организации может сравнивать данные, характеризующие деятельность функционирующих в отрасли организаций, с эмпирическим материалом модели и на этой основе прогнозировать ожидаемый уровень дохода от инвестиций организации (организация выходит на некоторый прогнозный уровень показателя прибыли на инвестированный капитал). Итоговый отчет может содержать предложения о том, какие внутренние переменные организация должна изменить, чтобы улучшить свои результаты.

Безусловно, формальный анализ даже с использованием богатейшей эмпирической базы PIMS не позволяет учесть такие качественные параметры, как стиль и методы руководства, сложившаяся структура управления, мотивация персонала организации, роль инноваций и т. д. Поэтому проект PIMS является основой для принятия верных управленческих решений, так же как и методы портфельного анализа и другие формальные методы. Следовательно, данный подход позволяет организации учиться на опыте других организаций, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. Однако следует иметь в виду, что этот проект может быть реализован применительно к высокоразвитым, относительно устойчивым видам рынков и бизнеса.

6.6. Сравнительная характеристика методов проведения портфельного анализа

Существует три основных способа анализа и управления портфелем фирмы: матрица Бостонской консультационной группы (БКГ), матрица Мак-Кинзи и матрица эволюции отрасли Хоуфера.

Достоинство подхода БКГ заключается в его фокусировании на требованиях к денежным потокам. Недостаток заключается в упрощенности категорий бизнеса и статичных предположениях относительно размера рынка, роста и прибыльности.

Преимущество подхода Мак-Кинзи – в способности объединить широкий диапазон стратегически важных переменных в анализе. Основной минус – в стабильности по отношению к эволюции отрасли.

Сильная сторона эволюции стратегических зон хозяйствования (СЗХ) – в их распределении по фазам жизненного цикла. Слабая – в том, что игнорируются многие стратегически важные величины.

В общем, анализ портфеля помогает компании разработать концепцию диверсификации, распределить ресурсы и определить действия по сбалансированности портфеля. Однако имеется недостаток в предположении, что компания должна быть разбита на обозримое число СЗХ, в игнорировании потенциальных конфликтов приоритетов денежных потоков между и внутри СЗХ и в тенденциях игнорирования их взаимоотношений.

В результате проведения портфельного анализа с помощью матрицы БКГ «рост – доля рынка» организация получает возможность оценить баланс своего портфеля, принять решение о долгосрочной стратегии продуктов с учетом их конкурентоспособности и определить потребности в финансировании каждой из стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

Основным недостатком модели БКГ принято считать ограниченный учет различных внутренних параметров и внешних факторов среды деятельности организации. Что касается других моделей портфель-

ного анализа, то, например, модель Мак-Кинзи представляет собой скорее разработку более сложной версии БКГ, учитывающей дополнительные показатели привлекательности рынка и конкурентоспособности. А модель Хоуфера предполагает получение определенных стратегических выводов на основе анализа рынка.

Портфельные модели, как и другие методы планирования, усложняются наряду с изменением внешних условий. Увеличивается не только количество клеток в матрице, но и их содержание, а также качественные характеристики факторов для анализа бизнеса и планирования стратегий.

Распределение ресурсов возможно также на основе моделей дисконтированного денежного потока, матрицы прибыльности, матрицы Ансоффа, трехмерной схемы Абея и других. Однако, использование портфельных матриц несет в себе ряд преимуществ, которые делают их более привлекательными. Во-первых, портфельные матрицы представляют собой относительно простой и достаточно эффективный способ декомпозиции и сравнения деятельности организации на основе бизнес-областей. Во-вторых, портфельный подход позволяет оценить роль бизнес-областей с точки зрения внешних факторов (привлекательности отрасли) и внутренних параметров (конкурентной позиции на рынке). На основе полученных результатов организация направляет инвестиции в те области, которые являются наиболее конкурентоспособными. В-третьих, портфельный анализ является эффективным механизмом для рассмотрения возможностей продажи или приобретения стратегических бизнес-единиц. Другими словами, предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь руководителям организации оценить весь свой бизнес, сравнить отдельные его области и определить направления движения денежных потоков.

Таким образом, в результате проведения портфельного анализа с помощью одной из известных моделей организация может оценить конкурентоспособность основных продуктов с тем, чтобы определить направления своего развития (рост, стабильность или сокращение) и определить размеры вложения или наоборот изъятия капитала по отношению к каждой конкретной бизнес-области.

7. ОСНОВНЫЕ РЫНОЧНЫЕ СТРАТЕГИИ

7.1. Определение конкурентных преимуществ организации и направлений их достижения

Существует множество путей конкуренции и стратегий организации (производственная, товарная, ценовая и т. п.), но в основу любой стратегии должны быть заложены конкурентные преимущества.

Стратегическое управление – это управление конкурентными преимуществами.

Конкурентное преимущество (КП) – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

Основой конкурентных преимуществ являются уникальные активы организации либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии организации.

Конкурентные преимущества позволяют организации иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента, что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов, и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества организации обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность, путем реализации продукции по более низким ценам (или наоборот, по более высоким – для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг.

Таким образом, преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (совершенствуются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т. д.). Поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение нововведений. Глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы. Государство и территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать.

Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть следующие:

- монополия (например, монополия в сфере коммунальных услуг);
- патенты, «ноу-хау» (например, рецепты изготовления напитков), секретность;
- доступ к источникам сырья или коммуникациям (например, газовая отрасль в России) и т. д.

Конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом.

Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от своих источников и их очевидности, инноваций, умения отказываться от имеющихся преимуществ ради приобретения новых.

Источники конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

- преимущества высокого ранга, связанные с наличием у организации высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями, дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;
- преимущества низкого ранга, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

Очевидность источников конкурентных преимуществ. При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

Инновации. Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны по крайней мере равняться срокам их возможного повторения конкурентами.

Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов.

Для сохранения или модификации конкурентных преимуществ в связи с изменениями конкурентной среды и предпочтений потребителей необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание перемен в потребительских предпочтениях.

7.2. Доля рынка и базовые стратегии конкуренции организации

Конкурентоспособность – фактор превосходства компании по удовлетворению потребностей клиентов по сравнению с другими компаниями, предлагающими сходный продукт или услугу.

Доля рынка – отношение объема продаж данного товара на определенном рынке к общему объему продаж сходных товаров на этом рынке.

Относительная доля рынка – это отношение доли рынка данной фирмы к максимальной доле рынка конкурента или к средней доле рынка, которая равна отношению единицы к количеству фирм, работающих со схожими товарами на данном рынке.

Ключевыми показателями и факторами достижения конкурентоспособности являются цена, качество, отличительные особенности продукции, гибкость производства (способность быстро реагировать), время выполнения всех операций, которые осуществляются на конкретной фирме.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ (или деловых стратегий), но наиболее общими являются следующие:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца);
- синергизм.

Первые три направления М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость (рис. 15). Но в принципе могут быть и другие направления достижения конкурентных преимуществ. Так, основой стратегии может быть характеристика бизнеса (инновационный, глобальный).

КОНКУРЕНТНЫЙ ОХВАТ	Вся отрасль	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация продукции
	Сегмент рынка	3(а). Фокусирование на издержках	3(б). Фокусирование на дифференциации продукции
		Низкие издержки продукции	Дифференциация

Рис. 15. Три базовые стратегии (по М. Портеру)

Следует отметить, что конкурентные преимущества организации в отрасли определяются также широтой целевого рынка. Поэтому перед выбором одной из общих стратегий организация должна определить ряд ограничивающих факторов:

- ассортиментный набор продуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей;
- планируемые каналы распределения продукции;
- регион, в котором оно будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

При этом организация может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу. Комбинируя целевые рынки с основными стратегиями, организация расширяет область выбора стратегий. Когда стратегии минимизации затрат и дифференциации продукции нацелены на массовый рынок, они называются лидерством в издержках и дифференциацией продукции, соответственно. Но когда эти же стратегии нацелены на рыночную нишу, они называются фокусированием. Выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала организации и возможностей расширения его ресурсов. Именно внутренняя среда организации во многом определяет выполнимость выбранной стратегии.

7.3. Стратегия лидерства на основе низких издержек и условия ее применения

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и, соответственно, более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Это эффективный способ конкуренции на рынках, где большинство покупателей чувствительны к ценам.

Цель стратегии лидерства заключается в том, чтобы поддерживать преимущества перед конкурентами по затратам и получать больше прибыли. При этом продукция может продаваться либо по более низким ценам, чтобы «отбить» покупателей у конкурентов, либо по текущим рыночным ценам, но в этом случае фирма имеет возможность направлять больше средств на маркетинг и сбыт.

Ценовое лидерство достигается, если организация осуществляет контроль над значительной долей рынка или использует такие преимущества, как доступ к источникам сырья, уникальное оборудование, наличие в отрасли опытной кривой и т. д. (рис. 16).

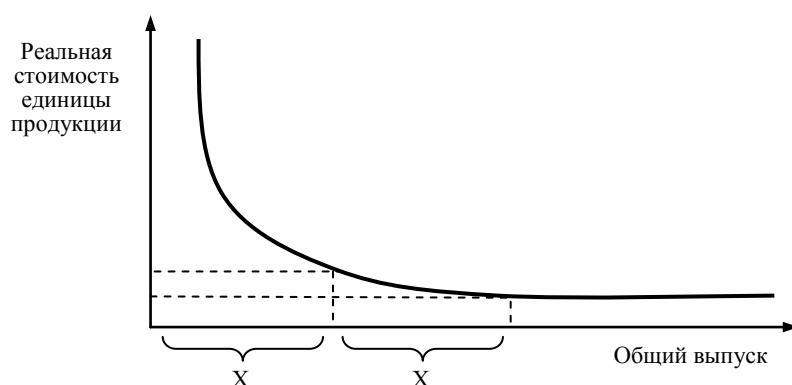


Рис. 16. Опытная кривая (реальная стоимость единицы продукции приводится без учета инфляции)

Опытная кривая является важным понятием стратегического менеджмента, поскольку она выражает суть философии экономии на масштабе производства.

Закон опыта – это снижение издержек на единицу продукции на фиксированный процент при каждом удвоении выпуска.

Однако насыщение рынков и связанная с этим резкая дифференциация продукции уменьшают значение опытной кривой в формировании стратегий. Кроме того, снижение затрат не всегда обеспечивает конкурентные преимущества, особенно в отраслях, производящих дорогостоящие и престижные товары, товары с низкой эластичностью спроса.

Основными причинами существования опытной кривой являются обучение персонала организации, технологические улучшения производства, изменение конструктивных особенностей продукции, эффект масштаба производства (табл. 11).

Таблица 11. Составляющие различий в себестоимости

Экономия на масштабе производства	Специализация и разделение труда
Экономия за счет обучения	Повышение производительности труда Улучшения в организации производства
Технология производства	Уменьшение затрат труда за счет механизации и автоматизации Эффективное использование сырья Увеличение точности обработки
Конструкция изделия	Облегчение автоматизации Экономия материальных затрат

Экономия на масштабе производства	Специализация и разделение труда
Затраты на вход в отрасль	Преимущества местоположения Владение источниками дешевого сырья Низкие транзакционные издержки Более низкие издержки за счет соглашений с поставщиками Низкая цена труда
Организационные факторы	Оптимальное соотношение постоянных и переменных издержек Управленческая культура Правительственные субсидии

Лидерство в издержках – это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов, т. е. это внутренняя стратегия или стратегия операционной эффективности.

Надо отметить, что преимущества, связанные с наличием опытной кривой, не являются совершенно случайными, они достигаются за счет обучения персонала, имитации товаров-конкурентов, изменения техники и технологии, охоты за специалистами и действия других факторов, т. е. эффект опытной кривой не может проявиться без привлечения необходимых ресурсов, таланта и соответствующих усилий менеджеров. При этом следует иметь в виду, что опытная кривая не используется в сфере услуг, в сезонных отраслях, для товаров с коротким жизненным циклом, для естественных монополий.

Необходимые рыночные условия для лидерства в издержках следующие:

- спрос на продукцию высокоэластичен по цене и достаточно однороден;
- преобладает ценовая конкуренция;
- различия в товарных марках малозначимы для покупателей;
- имеются крупные покупатели, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
- отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- организация имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или к другим источникам снижения себестоимости продукции.

Считается, что компания, осуществляющая лидерство в издержках, получает следующие выгоды, которые защищают ее от пяти сил конкуренции (по М. Портеру):

- может вести наступательную ценовую конкуренцию, обеспечить защиту от ценовой войны, использовать низкие издержки в борьбе за долю рынка;
- лучше защищена от диктата крупных поставщиков, доминирующих на рынке, если главным источником преимуществ в уровне издержек является внутренняя эффективность;
- крупные покупатели редко могут сбить цены ниже уровня, обеспечивающего выживание первых двух (по размеру издержек) производителей в отрасли;
- может диктовать цены, действующие как дополнительный барьер входа в данную отрасль;
- достаточно сильна, чтобы с помощью цен оградить рынок от товаров-заменителей.

Следовательно, способность компании-лидера устанавливать нижний предел отраслевых цен и при этом зарабатывать прибыль ограждает его рыночную позицию. В ценовой конкуренции проигрывают менее эффективные компании.

В связи с тем, что на западном рынке в последние два года наблюдается *дефляция* (процесс противоположный инфляции, т. е. снижение цен или прекращение их роста), практически все крупные фирмы провозгласили снижение издержек на 5–10% главной целью деятельности.

7.4. Стратегия дифференциации продукции: сущность и подходы к повышению потребительской ценности товара и его сервиса

Стратегия дифференциации направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция предназначена для потребителей, недовольных стандартной продукцией и готовых платить за ее уникальность.

Дифференциация продукции или, другими словами, обособление товара на рынке означает способность организации обеспечить уникальность и более высокую ценность продукта для покупателя (по сравнению с конкурентами) с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Дифференциация предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, выполнение обязательств перед покупателями, знание собственных возможностей организации, осуществление постоянных инноваций. Потенциальной основой дифференциации продукции являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, а также психологическая удовлетворенность. При дифференциации продукции себестоимость повышается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсиру-

ются, как правило, за счет установления более высокой цены. Тем самым дифференциация продукции позволяет уклониться от ценовой конкуренции, «разойтись» с конкурентами по разным рыночным сегментам.

Именно стратегия дифференциации принесла на рынок такое разнообразие товаров, предоставила покупателям продукцию повышенного качества (бренд), с характерными особенностями, выпущенную на основе высоких технологий, обеспечивающую покупателю первоклассный сервис и т. д. Однако не все товары могут быть дифференцированы, т. е. приспособлены к нуждам определенных потребительских групп. Примерами могут служить универсальные, стандартизованные товары, например, нефть, газ, провода, гайки и т. д.

Обычно выделяют продуктовую дифференциацию, дифференциацию персонала, сервисную и дифференциацию имиджа.

Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками и (или) дизайном лучшим, чем у конкурентов. В рамках продуктовой дифференциации организация может предлагать узкий ассортимент продукции (например, автомобили «БМВ»), и в этом случае говорят о фокусировании на дифференциации, либо широкий ассортимент продукции (более 30 видов холодильников фирмы «Сименс»).

Сервисная дифференциация – это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов). Сервисную дифференциацию предлагают фирмы, торгующие компьютерами. Покупатель может выбрать приемлемый для себя срок гарантийного обслуживания, различную комплектацию, воспользоваться возможностями модификации компьютера.

Дифференциация персонала – это наем и обучение персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. Хорошо обученный персонал отличает компетентность, дружелюбие, доверие. Особенно широко данная стратегия в сочетании с сервисной дифференциацией может использоваться в сфере услуг, в частности в банковской деятельности.

Дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и (или) продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. Так, большинство известных марок сигарет имеют схожие вкусовые качества, однако марка «Мальборо» за счет имиджа завоевала 30% мирового рынка сигарет. При использовании дифференциации имиджа фирма может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка.

В зависимости от особенностей продукта и организации может быть реализовано одно или несколько направлений дифференциации. Дифференциация – вполне реальный путь получения прибылей выше среднеотраслевого уровня, так как возникающая благодаря специфическим характеристикам продукта приверженность покупателей торговой марке снижает их чувствительность к ценам, т. е. возросшие издержки могут быть, как правило, перенесены на покупателей. Приверженность покупателей определенной торговой марке служит также барьером входа в отрасль, так как для того, чтобы не быть вытесненной с рынка, продукция новых фирм должна обладать особыми характеристиками, обеспечивающими преимущество в конкурентной борьбе.

Возможными источниками уникальности организации и ее продукции являются следующие:

- высокое качество товара, надежность;
- имидж организации, торговая марка, статус (предназначение) товара;
- ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции;
- технические приоритеты, инновации;
- предоставляемый сервис (кредит, послепродажное обслуживание);
- отдельные маркетинговые функции (доля затрат на рекламу, каналы распределения);
- используемая технология (точность обработки);
- входное качество;
- квалификация и опыт работников (особенно в банковской деятельности);
- контроль деятельности;
- выгодное местоположение (например, розничных магазинов);
- степень вертикальной интеграции.

Источники уникальности многообразны и специфичны для каждой отрасли и организации.

Стратегия дифференциации предполагает необходимость наличия развитой службы НИОКР и гибкого производства, позволяющего оперативно модифицировать продукцию в соответствии с меняющимися требованиями рынка, развитой маркетинговой службы организации, способной своевременно улавливать изменения пожеланий и предпочтений покупателей. Важными характеристиками являются также репутация организации, уровень качества его продукции, атмосфера творчества в организации, привлечение высококвалифицированных специалистов к сотрудничеству.

Необходимые для дифференциации рыночные условия следующие:

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;

- имеется большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;
- преобладает неценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

Наиболее привлекательными направлениями дифференциации продукции являются те, которые связаны с трудностью имитации товара и значительными затратами на нее (технические новшества, особенно защищенные патентами, широкий спектр услуг в банковском деле, высокое качество продукции). В этом случае ключевым активом фирмы становятся «ноу-хау», недоступные соперникам. Как правило, дифференцированные товары продаются по более высокой цене.

Однако для того, чтобы покупатели реально воспринимали ценность дифференцированного товара, необходимы определенные рыночные сигналы. Следовательно, стратегия дифференциации предполагает, прежде всего, наличие «ноу-хау» в области маркетинга и требует значительных вложений в функциональный маркетинг. Это может быть интенсивная реклама, привлекательная упаковка, конструктивные особенности и удобство интерьеров зданий, где совершается покупка, распространяемая молвой добрая репутация фирмы, солидный стаж ее работы и т. д.

7.5. Стратегии фокусирования и синергизма, их сущность, условия применения

Стратегию фокусирования, или узкой специализации, можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.

Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности организации на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Она основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных только для участников ниши.

Примерами фирм, использующих стратегию фокусирования, или рыночной ниши, являются магазин «Большие люди» (товары для людей с большими размерами), салон «Свадебный» (товары специального назначения), магазины по продаже модных аксессуаров, фирмы по ремонту подержанных импортных автомобилей.

Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако более важная причина – усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования (узкой специализации) присуща, как правило, небольшим организациям, хотя ею могут воспользоваться и крупные организации. При применении такой стратегии необходимо помнить, что потенциал бизнеса ограничивается, прибыль может быть упущена. Кроме того, возможна конкуренция с крупными фирмами, использующими эффект масштаба производства. Выделяют два направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка фирма старается достичь преимуществ в издержках или усиливает дифференциацию продукции; осуществляет и то, и другое.

Необходимые рыночные условия для стратегии фокусирования следующие:

- потребности покупателей в данном товаре разнообразны;
- существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность организации;
- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями);
- ресурсы организации не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или более бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках.

Синергизм (синергия) – явление в деловой практике, которое означает, образно говоря, что $2 + 2 > 4$. По сути дела, синергизм означает переход количества в новое качество.

Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создают специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне организации в целом и, в конечном счете, проявляется на разных товарных рынках в виде снижения уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются раздельно.

Синергический эффект, каким бы потенциально большим он ни был, не проявится сам по себе, его нужно планировать и извлекать. А это возможно, если синергия выявлена, определена и заложена в обоснован-

ные планы. Синергический эффект наиболее ярко проявляется на уровне портфельной (корпоративной) стратегии, однако возможен и в пределах одной бизнес-единицы.

Рыночными условиями использования данной стратегии являются совместное владение ресурсами и сферами деятельности или добровольное объединение усилий. Именно на синергический эффект ссылаются менеджеры, обосновывая необходимость приобретения или слияния организаций.

Однако синергический эффект есть чрезвычайно сложное явление, его получение зависит от успешного совмещения многих различных элементов. Следует отметить, что данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровне. В национальных масштабах результатом такой стратегии является создание маркетинговых сетей различного вида, которые позволяют использовать синергический эффект взаимодействия производства и сбыта.

7.6. Риски рыночных стратегий

В любом из множества направлений по достижению конкурентных преимуществ (или деловых стратегий), кроме положительных факторов, существуют и факторы риска. По отношению к изученным в данном разделе стратегиям (лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование и синергизм) можно отметить следующие ситуации, связанные с риском:

1. Риски стратегии лидерства в издержках:

- увлечение производством одного товара при явной необходимости обновления продукции (например, компания «Форд» выпускала дешевые автомобили, но одного типа);
- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущество в издержках;
- получение новыми конкурентами и последователями таких же преимуществ путем имитации товаров или осуществления инвестиций в оборудование;
- неспособность вовремя учесть необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;
- возникновение инфляционного роста издержек, подрывающих способность фирмы снижать себестоимость;
- изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик;
- появление новых, более совершенных товаров.

2. Риски стратегии дифференциации продукции:

- превышение дифференциацией разницы в цене так, что для покупателей финансовые соображения становятся важнее приверженности торговой марке;
- неспособность фирмы определить то, что составляет ценность для покупателей;
- возникновение имитации (копирования), которая может скрыть ощутимую разницу товаров;
- игнорирование фирмой необходимости доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации;
- возможность снижения потребности покупателей в дифференцированной продукции, связанной с ростом их информированности.

3. Риски стратегии фокусирования:

- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;
- различия в ценах специализированных организаций и организаций, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;
- различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться;
- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации.

8. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

8.1. Сущность, цели и последовательность разработки корпоративной стратегии

Диверсификация (от лат. *diversification* – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т. д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение организации в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации организации превращаются в сложные многоотраслевые комплексы или конгломераты.

В диверсифицированной организации руководители корпорации должны разработать многоотраслевой план стратегических действий, для некоторого числа отдельных видов бизнеса, конкурирующих в разнообразных экономических условиях.

Формирование стратегии диверсифицированной корпорации включает в себя последовательное решение следующих задач:

- принятие решения о продвижении компании в отрасль, выбранную для диверсификации (основные стратегические варианты: приобретение компании работающей целевой отрасли, создание совместной организации с другой компанией для входа в целевую отрасль, организация новой компании внутри корпорации с дальнейшим ее самостоятельным развитием);
- разработка плана действий, направленных на долгосрочное улучшение портфеля корпорации после осуществления диверсификации (укрепления существующих конкурентных позиций, ликвидации видов бизнеса, которые больше не соответствуют долгосрочным управленческим планам, и добавления в портфель новых видов бизнеса);
- использование любых стратегических преимуществ, заключенных в портфеле и превращающих их в конкурентные преимущества;
- оценка перспектив прибыли каждого вида бизнеса и направление ресурсов корпорации на использование привлекательных стратегических возможностей.

8.2. Понятие диверсификации, ее цели и виды

В последнее время фирмы, которые располагают большими объемами капиталов, стали диверсифицировать эти капиталы для уменьшения степени риска своего бизнеса.

Диверсификация связана с таким преимуществом крупных организаций, как *эффект разнообразия*. В современных условиях он оттесняет на второй план эффект массового производства однородной продукции. Суть эффекта разнообразия заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одной крупной организации выгоднее, чем производство тех же видов продукции в небольших специализированных организациях.

Главной коммерческой целью диверсификации является увеличение прибыли за счет использования рыночных шансов и установления конкурентных преимуществ, а побудительными мотивами диверсификации являются следующие:

- экономия на масштабе производства;
- ликвидация пробелов производственной цепи;
- снижение риска;
- доступ к технологиям, рынкам, ресурсам;
- ожидание руководства;
- совместная деятельность (сбыт, маркетинг);
- синергизм.

Для стратегии, связанной с диверсификацией, характерно получение синергетических эффектов в рамках портфеля сфер бизнеса, проявляющихся в снижении интегральных корпоративных издержек и возникающих за счет многофункционального использования ресурсов. Стратегические соответствия (синергетические эффекты) определяются как сходные статьи затрат в структурах издержек различных организаций, принадлежащих одному портфелю сфер бизнеса.

Выделяют следующие стратегические соответствия:

- *маркетинговые* (единый клиент, единые географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики);
- *производственные* (единые производственные мощности, сходные технологии, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы);
- *управленческие* (единые системы управления и обучения, единые менеджеры).

Выделяют связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию, которую иногда называют латеральной (лат. *lateralis* – боковой). Для несвязанной диверсификации характерно отсутствие стратегических соответствий. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (рис. 17).

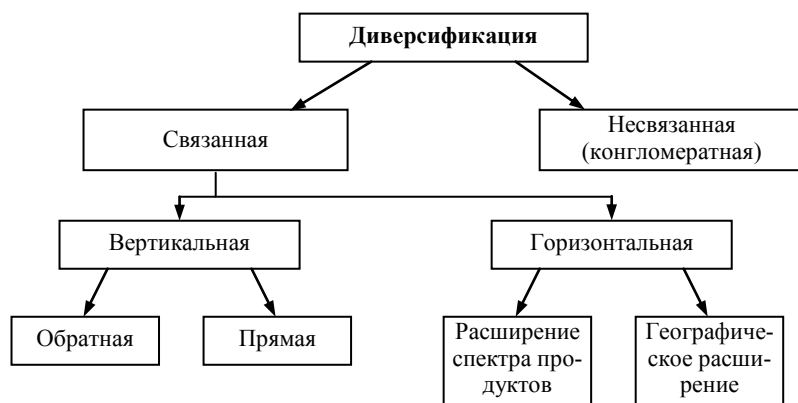


Рис. 17. Виды диверсификации

Вертикальная интеграция (связанная вертикальная диверсификация) – это процесс приобретения или включения в состав организации новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на этапах до или после производственного процесса.

Вертикальная интеграция заключается в том, что организации предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, а не покупать их на рынке у других организаций. В результате вертикальной интеграции происходит объединение фирм, находящихся на различных этапах производственного процесса.

Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение организации в производственной цепочке:

- интеграция «назад», или так называемая обратная интеграция;
- интеграция «вперед», или прямая интеграция.

При *обратной интеграции* организация присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т. е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности.

При *прямой интеграции* организация присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, т. е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы (рис. 18). Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над сбытом продукции, иногда желание лучше знать своих потребителей.



Рис. 18. Прямая и обратная интеграция

Горизонтальная интеграция (связанная горизонтальная диверсификация) это объединение организаций, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или

установления контроля над ними, что может помочь добиться экономии на масштабе производства и (или) снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров и услуг, географически расширить рынки (в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках).

Несвязанная диверсификация (просто диверсификация) – это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью организации. Считается, что диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, если позиции конкурентов очень сильны, если рынок базовой продукции находится в стадии спада.

Примером диверсификации может служить организация, продающая бензин, которая приобретает мебельную фабрику. При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов (сфер) деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства (конгломератная диверсификация). Выгода от конгломератных слияний возможна в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами. В качестве наиболее важных мотивов такой диверсификации можно назвать стремление закрепить себя в растущих отраслях и (или) отраслях с высокой нормой прибыли, распределение риска, использование опыта управления, иногда налоговые льготы, личные пристрастия (амбиции) руководства или просто случай.

Для повышения прибыльности и использования ключевых факторов успеха, связанных с расширением рынка, организации обычно стремятся выйти на быстрорастущие товарные рынки, которым, к сожалению, присущи значительные риски, вызванные следующими причинами:

- число конкурентов на отраслевом рынке может превысить максимальный предел, обеспечивающий эффективное функционирование рынка (производство персональных компьютеров, копировальной техники);

- каналы сбыта не могут обеспечить реализацию продукции всех организаций;
- изменения технологий, форм и методов сбыта ведут к пересмотру ключевых факторов успеха. Однако не всякая фирма может своевременно адаптироваться к этим изменениям.

Выделяют следующие стратегические подходы к повышению эффективности работы диверсифицированных компаний:

- осуществление новых приобретений;
- продажа слабо работающих бизнесов или тех из них, которые больше не соответствуют характеру компании;
- реструктуризация состава портфеля, когда общие результаты работы корпорации неудовлетворительны, а перспективы на будущее не вселяют оптимизма;
- переход на более узкую диверсификационную базу;
- переход на многонациональную диверсификацию;
- ликвидация убыточных бизнесов со слабыми перспективами перестройки.

8.3. Оценка диверсификационного портфеля с использованием матричного анализа

Когда компания приступает к диверсификации, перед разработчиком возникают три стратегические проблемы:

- насколько привлекательны виды деятельности, которыми компания занимается в настоящее время;
- если компания предпочитает заниматься только нынешними видами деятельности, то чего следует ожидать в будущем;
- если ответы на два предыдущих вопроса неудовлетворительны, что следует компании предпринять, чтобы отказаться от некоторых видов деятельности, укрепить позиции оставшихся организаций и заняться новыми видами деятельности с целью улучшения будущих результатов.

Стратегический анализ диверсифицированных компаний основан на концепциях и методах, используемых компанией с одним видом деятельности. Для его проведения необходимо осуществить процедуру, включающую восемь шагов:

1. Выявление текущих стратегий компании.
2. Построение одной или нескольких матриц портфеля, с целью определения характера портфеля. Можно использовать матрицы БКГ, Мак-Кинзи и Хоуфера.
3. Сопоставление долговременной привлекательности каждого вида деятельности компании.
4. Сравнение конкурентных позиций хозяйственных единиц компании с целью выяснения прочности позиций соответствующих отраслей.
5. Оценка роли каждой хозяйственной единицы с учетом ее прошлых результатов и перспектив.
6. Анализ совместимости каждой хозяйственной единицы со стратегией компании и определение ценности стратегических соответствий хозяйственных единиц.

7. Ранжирование хозяйственных единиц с точки зрения очередности новых капиталовложений и определения стратегий, которых должна придерживаться та или иная хозяйственная единица. К таким стратегиям относятся следующие:

- агрессивная экспансия;
- укрепление и защита;
- переоценка либо изменения;
- ликвидация или отказ от вида деятельности.

8. Необходимость разработки новых стратегических действий для улучшения общей результативности работы компании. К таким действиям можно отнести следующие:

- изменение состава портфеля путем приобретения и отказа от некоторых предприятий;
- улучшение координации деятельности, смежных хозяйственных единиц с целью распределения затрат и обмена навыками;
- направление ресурсов компании туда, где они дадут наибольший эффект.

8.4. Выгоды и издержки диверсификации

Стратегические выгоды диверсификации обусловлены рядом факторов, важнейшими из которых являются следующие:

- потенциал синергизма – сокращение затрат при объединении различных видов бизнеса за счет единой системы управления, контроля и координации, а также за счет ускорения оборачиваемости средств;
- улучшение информационного обеспечения бизнеса, интеграция маркетинговых исследований (во многих отраслях это является важным побудительным стимулом интеграции);
- постоянство деловых связей, стабильность и гарантированность поставок, что позволяет экономить средства, направляемые на маркетинг и рекламу;
- технологический выигрыш за счет обмена технологиями, совместного проведения НИОКР;
- возможности большей дифференциации продукции за счет совместной работы по совершенствованию уровня качества, сервиса, маркетинга и каналов сбыта. Особенно это проявляется при прямой интеграции.

Диверсификация должна носить разумный характер, связанный с учетом возможных рисков, так как даже интеграция может оказаться рискованной. Поэтому диверсификацию деятельности надо применять так, чтобы, с одной стороны, полностью реализовать возможный стратегический потенциал, а с другой – достигнуть сбалансированных экономических и технологических результатов.

В данном случае существуют три главные проблемы:

1. Реальной связи между различными видами бизнеса и потенциалом синергизма может просто не быть.

2. Потенциальный синергизм существует, но с его реализацией возникают серьезные проблемы. Между сложившимися бизнес-единицами могут быть различия в управленческой культуре, организационной структуре, которые и определяют трудности в реализации синергического эффекта.

3. Антимонопольное законодательство создает дополнительные трудности и риски.

Издержки диверсификации могут быть обусловлены следующими факторами:

- стоимостью выхода на новые рынки;
- необходимостью придания деятельности организации большей гибкости и сбалансированности при диверсификации и выборе партнеров по бизнесу;
- проведением инновационной деятельности во всем интегрированном цикле.

Исследователи отмечают, что провал многих программ диверсификации связан с рядом их скрытых недостатков, к которым относятся следующие:

- экономические (диверсификация неизбежно увеличивает расходы);
- управленческие (повышается сложность управления организацией);
- потребительские (эффект диверсификации может быть сведен на нет потребителями);
- конкурентные (игнорируются важнейшие требования стратегии конкуренции).

9. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

9.1. Жизненный цикл отрасли и его влияние на выбор стратегии

Отрасль, как и товар, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются стадии зарождения отрасли, ее роста, зрелости и спада (рис. 19). В первые годы изменения в отрасли (инновации) осуществляются динамично, жизненный цикл товаров короток. По мере развития отрасли скорость инноваций уменьшается, а рост поддерживается увеличением доли рынка.

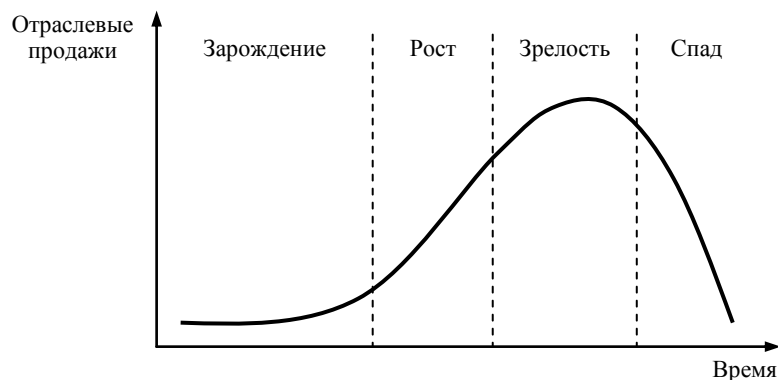


Рис. 19. Кривая отраслевого роста

С достижением зрелости темпы роста рынка уменьшаются, конкуренция возрастает, а прибыльность падает.

Исходя из модели жизненного цикла все отрасли можно разделить на три группы: инновационные (развивающиеся), зрелые и отрасли, переживающие спад. Организации в этих отраслях имеют схожие стратегии, несмотря на то, что могут производить совершенно разные товары.

При разработке стратегии перед организацией любой отрасли встают следующие проблемы:

- определить, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль в данный момент;
- установить, можно ли что-то предпринять, чтобы замедлить спад или ускорить подъем (например, использовать патенты, монопольные соглашения или обратиться за помощью к государству).

В разных странах одни и те же отрасли могут находиться на различных стадиях жизненного цикла, эти различия определяются состоянием и динамикой местного рынка. Жизненный цикл отрасли может меняться под воздействием спроса, развития конкуренции, появления и распространения новых знаний (новые технологии производства, новые товары-заменители, новые потребности), изменения отраслевого окружения.

Растущими отраслями в настоящее время являются микроэлектроника, коммуникации и связь, геновая инженерия и биотехнологии, информатика и, безусловно, сфера услуг.

Успех в растущих отраслях достигается благодаря инновациям (новинкам) и наступательной стратегии. Инновации, в свою очередь, появляются в результате научно-технического прогресса, использования традиционных технологий в новых отраслях, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском и т. д. Необходимо отметить, что инновационные организации есть и в зрелых отраслях. Но в инновационных отраслях практически все организации являются таковыми.

Растущие инновационные организации сталкиваются с двумя главными проблемами: как сделать новшество рентабельным и быстро окупить затраты на него; как уберечься от последователей, которые, не тратя больших средств на разработку новинок, просто копируют товары после их появления на рынке.

На Западе, например, считается, что в течение года может быть организовано производство любого изделия, если оно не защищено патентами. Для обеспечения рентабельности новинки следует контролировать рынок и стремиться завоевать значительную его долю, что позволит быстро окупить затраты на новинку.

Организация-лидер на определенном товарном рынке занимает там доминирующую позицию, которую признают и его конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые могут использовать несколько стратегий: атаковать лидера, имитировать его продукцию или избегать с ним столкновений.

Фирмы-лидеры имеют общую главную цель – сохранить лидирующее положение, причем стараются добиться этого двумя возможными путями: защищаясь от нападающих или пытаясь усилить свои преимущества. В целом для инновационных организаций эффективна *наступательная стратегия*, хотя они могут воспользоваться и оборонительной стратегией.

Для фирмы-лидера является перспективной *стратегия расширения глобального спроса*, которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара (стратегия интенсивного роста).

Оборонительная стратегия, направленная на защиту своего рынка и противодействие наиболее опасным конкурентам, часто применяется фирмой-новатором для защиты от конкурентов-имитаторов. При этом используются разные пути и средства контроля и защиты рынка, которые позволяют избежать имитации товаров (появления товаров-подделок) и утраты конкурентных преимуществ:

- патенты, «ноу-хау», монопольное положение в производстве каких-либо компонентов изделия;
- инновации и технологическое развитие;

- использование преимуществ опытной кривой, дополнительные ресурсы;
 - консолидация рынка посредством проведения интенсивной политики сбыта в сочетании с товарной политикой, направленной на охват различных сегментов рынка;
 - конфронтация с конкурентами в неценовой и ценовой конкурентной борьбе и т. д.
- Следует отметить, что фирма-лидер может воспользоваться и другими видами стратегий: стратегией сокращения своей доли рынка, стратегией диверсификации на новые рынки и другими.

Чтобы добиться успеха в новой отрасли, компания должна преследовать одну или несколько целей:

- постараться выиграть раннюю гонку за лидерство, используя рискованные предпринимательские методы и творческую стратегию;
- довести до совершенства технологию, улучшить качество своей продукции;
- найти новые потребительские группы, новые географические районы и новые области использования своей продукции;
- облегчить и удешевить первую попытку потребителя использовать продукцию первого поколения;
- постепенно переместить направление главного удара рекламы для ознакомления с новой продукцией на ее более частое использование и создание покупательской приверженности.

Западный опыт свидетельствует, что завоевать лидирующие позиции зачастую оказывается легче, чем удержать их. Претенденты на лидерство могут прибегнуть к прямой атаке на лидера (чаще всего это стратегия небольших венчурных фирм) либо попытаться найти и занять особую нишу на рынке, не вступая с лидером в прямую конкуренцию. Так часто поступают японские фирмы, прибегая к фланговой атаке на лидера. Для этого, как правило, выбирается направление, где у лидера слабые или плохо защищенные позиции. Классическим приемом такой атаки является «атака через цену», т. е. предложение того же товара, но по существенно более низкой цене. Потери лидера в случае принятия пониженной цены будут зависеть от его доли рынка: чем больше доля рынка, тем больше потери.

Для уменьшения риска потерь рекомендуется придерживаться следующих принципов:

- инновации должны основываться на стратегическом планировании;
- организации должны иметь патенты, «ноу-хау» или другие преимущества в области технологии, обеспечивающие прочные позиции на рынке;
- необходим постоянный обмен информацией с потребителями и экспертами для своевременного выявления новых потребностей и предвидения новых технологий, которые могут нести угрозу выпускаемым продуктам;
- важно правильно оценить время вероятного появления нового товара или услуги и время завоевания рынка этим продуктом, а также решить, когда именно выйти на рынок с новым конкурентоспособным продуктом;
- инновации, появление которых связано с потребностями рынка, чаще всего имеют больший успех, чем инновации, появившиеся в результате научно-технических исследований, так как в последнем случае нередко отсутствует детальное исследование рынка.

Распределение дохода от новшества между компаниями-лидерами и их последователями зависит от защищенности позиций лидера и правильно выбранной ценовой стратегии.

Чаще всего организации-лидеры используют ценовую *стратегию «снятия сливок»*, при которой первоначально на новинку устанавливают высокие цены, постепенно снижая их по мере насыщения рынка. Такая стратегия позволяет окупить затраты на НИОКР, охватить разные сегменты рынка или категории покупателей, добиться высокого престижа качества товара, поскольку высокие цены психологически часто ассоциируются у покупателей с товаром высокого качества. Противоположной стратегией ценообразования, которую также могут использовать инновационные организации для завоевания рынка, является *стратегия низких цен*, или «*цен прорыва*». Чаще всего таким образом устанавливаются цены на технически несложные изделия, которые легко можно скопировать.

9.2. Стратегии организаций зрелых отраслей

На стадии зрелости находятся очень разные отрасли: транспорт, строительство, машиностроение и другие. М. Портер отмечает следующие *особенности зрелых отраслей*:

- замедление роста отрасли, означающее обострение конкуренции организаций за долю рынка;
- фирмы в отрасли повторно продают товар опытным, уже приобретавшим товар покупателям;
- больший акцент в конкуренции придается уровню издержек и сервиса (обслуживания) покупателей;
- считается, что пройдена высшая точка роста численности персонала и производственных мощностей отрасли;
- методы исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта часто подвергаются изменениям;
- все труднее находить новые товары и сферы применения существующих (модифицированных) товаров;
- усиливается международная конкуренция;
- отраслевая прибыль в переходный период часто падает, иногда временно, иногда постоянно;

- дилерские скидки (наценки) уменьшаются, но их влияние на взаимоотношения производителя со своими дилерами увеличивается.

Дилеммой организаций зрелых отраслей является выбор между базовыми стратегиями: низких издержек, дифференциации продукции или фокусирования. Однако дифференциация в зрелых отраслях, где товары стандартизованы и их легко можно скопировать, может быть затруднена. А выигрыш за счет внедрения продуктовых или производственных новшеств может быть краткосрочным.

Возобновить развитие зрелых отраслей можно с помощью внедрения новшеств или использования новых смелых стратегий.

Перспективным является поиск новых сфер использования старых или модифицированных продуктов, например, организация производства небольших переносных холодильников. Оживить рынок можно с помощью маркетинговых мероприятий (например, использования новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы) или новой ценовой политики. Другим способом оживления рынка является помощь правительства, которое может изменить «правила игры», снизив налоги, изменив нормы амортизации, введя высокие таможенные тарифы и т. д.

Основными опасностями в деятельности в зрелой отрасли являются следующие:

- неправильная оценка состояния отрасли, ее зрелости, ключевых факторов успеха и разработка стратегии как для растущей отрасли;
- пренебрежение необходимостью поддержания доли рынка, недооценка стратегии совершенствования товара, нерациональный ответ на ценовую конкуренцию;
- проблемы, вызванные избыточными производственными мощностями, бюрократизацией аппарата управления;
- самую значительную опасность в зрелых отраслях представляет международная конкуренция.

Основным конкурентным преимуществом в зрелых отраслях является преимущество в издержках, т. е. *стратегия низких издержек*, в основе которой лежат экономия на масштабе производства, дешевое сырье и рабочая сила, высокая эффективность производства. Однако стратегию стабилизации прибыли за счет экономии на масштабе производства следует рассматривать как пассивную реакцию на рыночную ситуацию. Перспективной может оказаться *стратегия расширения рынка*, так как изменение рыночного сегмента может привести к получению более высокой прибыли.

Если отрасль достигает зрелости, то ее привлекательность оценивается как средняя, при этом компания, имеющая среднюю конкурентную позицию, может ощутить падение объема продаж и прибыли. В этой ситуации возможно следующее решение. Не изменяя направления развития, придерживаться *стратегии стабилизации прибыли*, снижая расходы на исследования и разработки, рекламу и т. д. Стратегия стабилизации может оказаться весьма полезной в краткосрочный период как передышка для выбора стратегического маневра, но опасной, если придерживаться ее в течение длительного времени.

Если же организация находится в кризисном состоянии или рентабельность производства ниже среднеотраслевой, то необходимы действия по оживлению производства, в качестве которых могут выступать следующие меры:

- внесение значительных изменений в управлении, в том числе изменение структуры управления и степени самостоятельности подразделений организации;
- усиление финансового контроля путем разработки оперативных бюджетов и контроля их исполнения;
- сосредоточение на новых товарах и новых рынках, диверсификация деятельности;
- активное проникновение на экспортные рынки;
- улучшение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
- улучшение маркетинговой работы;
- интенсификация усилий по снижению себестоимости;
- приобретение других организаций или слияние;
- уменьшение долгов.

9.3. Стратегические проблемы в отраслях, переживших спад

Практически любая отрасль может попасть в полосу спада, за исключением отраслей, важных для жизнедеятельности людей (коммунальное обслуживание, здравоохранение). Важнейшим при выработке стратегии является вопрос о том, можно ли предсказать спад, установить его причины и определить, является ли он временным. Если перспективы малоутешительны, необходим поиск рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса. Если такого сегмента нет, то следует выяснить, можно ли выйти из данной отрасли, каковы барьеры выхода или возможности проникновения на внешние рынки. Если другие организации покидают отрасль, то возможная стратегия – остаться одной из немногих фирм на рынке, переживающем спад.

Важнейшими конкурентными преимуществами отрасли, переживающей спад, являются следующие:

- тесные связи с выгодными покупателями;
- известная торговая марка;
- гибкость в использовании активов и ресурсов;

- значительная доля рынка, если имеется экономия на масштабе производства;
- возможности уменьшения издержек при сокращении бизнеса.

Выбор оптимальной стратегии при спаде зависит от анализа пяти составляющих: перспектив рынка, взаимосвязи с другими направлениями бизнеса, интенсивности конкуренции, позиции фирмы, барьеров выхода из отрасли. Некоторые стратегические вопросы, позволяющие оценить возможные стратегические альтернативы в отраслях, переживающих спад, приведены в табл. 12.

Таблица 12. Стратегические проблемы в отраслях, переживающих спад

<i>Перспективы рынка</i>	
1.	Являются ли темпы спада в отрасли предсказуемыми?
2.	Существуют ли в отрасли рыночные ниши, где спрос не уменьшился?
3.	Каковы причины спада? Является ли он временным?
<i>Интенсивность конкуренции</i>	
4.	Есть ли в отрасли доминирующие конкуренты с уникальными активами и сферами деятельности?
5.	Многие ли конкуренты не намерены продолжать бизнес?
6.	Дифференцированы ли продукты? Существует ли приверженность покупателей к торговой марке?
7.	Существует ли ценовое давление?
<i>Позиции фирмы</i>	
8.	Является ли бизнес прибыльным? Каковы дальнейшие перспективы?
9.	Каковы позиция фирмы на рынке (ее доля рынка) и перспектива сохранения и упрочения этой позиции?
10.	Имеются ли уникальные конкурентные преимущества для захвата ключевых рыночных сегментов?
11.	Может ли фирма уменьшить издержки в случае уменьшения объема продаж?
<i>Взаимосвязь с другими видами бизнеса</i>	
12.	Существует ли синергический эффект?
13.	Может ли фирма поддержать необходимый для бизнеса денежный поток?
<i>Барьеры выхода из отрасли</i>	
14.	Какие есть барьеры выхода из отрасли?
15.	Может ли фирма управлять инвестиционными альтернативами?

Стратегию сокращения обычно используют компании, имеющие слабые конкурентные позиции. В рамках этой стратегии возможны следующие альтернативные решения:

1. *Утрата независимости.* Для того, чтобы продолжать существование, компания может превратиться в дочернюю фирму своего клиента, уменьшая тем самым расходы на маркетинг и другие функциональные сферы и получая надежные контракты в обмен на утрату независимости.

Для анализа можно воспользоваться матрицей (рис. 20), в которой представлены основные альтернативные стратегии.

• *Лидерство.* Лидером становится одна из немногих фирм на переживающем спад рынке. Это может означать быстрый уход других компаний с рынка, например, путем их продажи или разорения. Для дезинформации конкурентов рекомендуется поддерживать мнение, что дела быстро приходят в упадок, что отрасль неперспективна.

Отраслевое окружение (темпы падения, ниши спроса, ценовое давле- ние)	Благоприятное	Лидерство или ниша	«Сбор урожая» или «быстрое из- бавление»
	Неблагоприятное	Ниша или «сбор урожая»	«Быстрое избав- ление»
		Есть	Нет
Конкурентные преимущества			

Рис. 20. Стратегии бизнеса, переживающего спад

- *Ниша*. Рекомендуется найти сегмент рынка, в котором спрос будет стабильным, медленно сокращаться или даже расти.
- *«Сбор урожая»*. Управляемое сокращение инвестиций с целью максимизации потоков доходов.
- *«Быстрое избавление»*. Рекомендуется быстро уйти с рынка, пока еще можно избавиться от активов или их части.

2. *Распродажа части активов*. Это может иметь смысл для широко диверсифицированной компании, если ее проблемы связаны с плохими результатами функционирования отдельной бизнес-единицы или семейства продуктов. Успешная распродажа активов может дать средства для погашения части долгов.

3 *Ликвидация*. Если компания имеет наихудшую позицию в отрасли с низкой привлекательностью, то единственным возможным решением может быть ее ликвидация. Все активы распродаются, и после уплаты по обязательствам остаток делится между акционерами.

Можно дать следующие рекомендации для организаций отраслей на стадии спада:

- рассматривать спад как потенциальную возможность для изменения стратегии (сокращение выпуска неперспективной продукции, поиск новых рынков и т. д.);
- избегать изнурительных войн с конкурентами и не «собирать урожай», не имея для этого определенного потенциала. Очень важно оценить состояние зрелости отрасли и вероятные пределы фазы зрелости.

9.4. Стратегии для конкуренции во фрагментарных (раздробленных) отраслях

Фрагментарные отрасли – это отрасли, где нет единственного лидера и присутствует множество относительно небольших конкурентов.

К признакам фрагментарных отраслей относятся:

- отсутствие эффектов масштаба;
- низкие входные барьеры;
- разброс потребителей по регионам;
- высокая доля транспортных издержек;
- небольшое количество потребителей;
- высокая степень дифференциации;
- местное региональное регулирование, делающее географический регион уникальным.

Во фрагментарных отраслях применяются следующие *стратегии*:

- разработка и использование стандартных услуг;
- глобальная экономия;
- увеличение потребительской стоимости;
- узкая товарная линия;
- обслуживание узкого круга клиентов;
- работа в рамках узкой географической территории.

9.5. Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции

9.5.1. Стратегия для лидеров

Текущее отраслевое лидерство определяется, прежде всего, величиной рыночной доли.

Целью стратегии для лидеров является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного лидера.

Доминантно-отраслевой лидер – это организация, чья рыночная доля больше других организаций и вероятность ее значительного снижения минимальна.

Выделяют следующие стратегии для лидеров:

1. *Перманентная стратегия нападения*, основанная на принципе «лучшая защита – нападение», или на принципе существования только двух видов движения: вперед и назад. Эта стратегия подразумевает позитивное отношение организации к инновационной деятельности.

Такие организации-лидеры стремятся быть первыми при запуске новых технологий, в том числе радикального характера. Когда же их рыночная доля не достигает критического значения с точки зрения антимонопольного законодательства, они стремятся развиваться быстрее рынка, увеличивая свою рыночную долю.

2. *Стратегия укрепления и защиты*, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличить рыночную долю за счет лидирующей фирмы.

Такая стратегия может потребовать следующих действий:

- увеличения входных барьеров для новичков посредством интенсификации рекламных усилий;
- улучшения качества обслуживания;
- выхода на рынок товара под собственной торговой маркой;

- изыскания путей увеличения стоимости, переключения клиентов организации на товары конкурентов;
 - расширения товарной линии для оккупации рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты;
 - поддержания высокой конкурентоспособности товаров;
 - расширения производственного и маркетингового потенциала;
 - осуществления инвестиций в развитие технологий;
 - патентования новых смежных технологий с недостаточно определенными перспективами;
 - заключения эксклюзивных договоров с поставщиками и дистрибьюторами.
3. *Стратегия демонстрации силы*, предполагающая создание имиджа организации, которая не прощает попытки конкурентов изменить расстановку сил.

9.5.2. Стратегии для организаций, которые следуют за лидерами

Агрессоры – это организации, которые не удовлетворены своим положением и стремятся отвоевать у лидера и других организаций рыночные доли.

Фирмы-агрессоры развиваются по следующим отраслям:

1. *Стратегия вакантной ниши* предполагает захват достаточно емкой вакантной линии, стратегически соответствующей целям организации и способной обеспечить нужные объем и перспективы роста.
2. *Стратегия специализации* предполагает работу с несколькими тщательно отработанными смежными сегментами.
3. *Стратегия выделяемых отличий* предполагает создание исключительно качественного товара, имеющего уникальные свойства.
4. *Стратегия спокойного следования*, основанная на работе в сегментах, где конкуренция слаба или совсем отсутствует. При этой стратегии организации обычно реагируют, а не иницируют.
5. *Стратегия роста посредством приобретений*. Организация, ее реализующая, увеличивает свою рыночную долю посредством слияний и приобретений менее сильных конкурентов.
6. *Стратегия отличительного имиджа* предполагает создание и поддержание имиджа, значительно отличающегося от конкурентов. Это может быть имидж организации с минимальными ценами, высоким качеством.

9.5.3. Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии

У организации со слабой позицией есть несколько стратегических альтернатив:

1. *Оборонительная стратегия* применяется, когда у организации есть необходимые финансовые ресурсы.
2. *Стратегия агрессивной защиты*, предполагающая различные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыли и укреплению конкурентной позиции.
3. *Стратегия немедленного выхода из бизнеса* посредством продажи или ликвидации.
4. *Стратегия «снятия урожая»*, предполагающая функционирование организации в особом режиме и находящаяся между функционированием и выходом из бизнеса.
5. *Комбинированные усилия*, предпринимаемые в случае особенно серьезного кризиса.
6. *Стратегия глобальной экономии* реализуется в случаях, когда перед организацией встает вопрос о том, сможет ли она выжить и пережить кризис.

Причины для применения этой стратегии следующие:

- общеэкономический спад;
- увеличение банковских процентных ставок по кредитам;
- политическая и экономическая нестабильность;
- внезапное снижение рыночного спроса;
- ужесточение государственного регулирования;
- внутриорганизационный финансовый кризис;
- неадекватная оценка перспектив организации, например, завышение перспектив объема реализации и недооценка влияния конкурентов.

Стратегия может реализовываться посредством следующих действий:

- принятия серьезных внутренних мер по экономии для сокращения расходов и повышения эффективности;
- увеличения валового дохода;
- выделения слабых элементов портфеля сфер бизнеса для применения к ним стратегии откачки капитала или стратегии «снятия урожая».

10. ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

10.1. Сущность и основные элементы стратегического плана. Формулирование миссии и целей организации

Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Планирование необходимо для достижения организацией следующих *целей*:

- повышения контролируемой доли рынка;
- предвидения требований потребителя;
- выпуска продукции более высокого качества;
- обеспечения согласованных сроков поставок;
- установления уровня цен с учетом условий конкуренции;
- поддержания репутации организации у потребителей.

Задачи планирования сводятся к следующему:

- планированию роста прибыли;
- планированию издержек организации;
- увеличению доли рынка, продаж;
- улучшению социальной политики организации.

Процесс стратегического планирования состоит из восьми взаимосвязанных этапов (рис. 21).

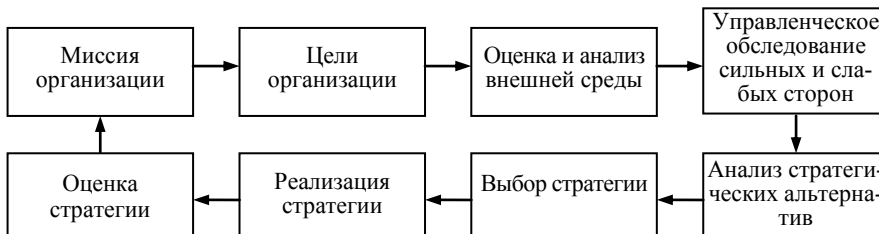


Рис. 21. Модель процесса стратегического планирования

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает организации определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, открывает перспективу для организации и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть не только целостными в течение длительных периодов времени, но и достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени, но постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка вносит некоторые корректировки.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в мотивации и контроле при его реализации. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности организации. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения. Таким образом, стратегическое планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор руководством организации действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением.

Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Осознание организационных стратегий предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации. Способность учиться на опыте дает возмож-

ность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Стратегическое планирование осуществляется в 8 этапов: миссии, цели организации, оценки и анализа внешней среды, управленческого обследования, анализа альтернатив, выбора стратегии, реализации стратегического плана, оценки стратегического плана.

Рассмотрим подробно каждый этап стратегического планирования.

I этап. Миссия организации

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначается как *миссия*, а все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»). Миссия помогает определить, чем в действительности занимается организация, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно, определение миссии тесно связано с маркетингом и предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?».

В миссию организации также входит задача определения и эффективного удовлетворения основных потребностей потребителей для создания клиентуры в поддержку организации в будущем.

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия и отражать следующие аспекты:

- круг удовлетворяемых потребностей, задачи организации с точки зрения ее основных услуг или изделий, основных рынков и основных технологий;
- характеристику продукции организации и ее конкурентных преимуществ;
- перспективы роста бизнеса.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия – получение прибыли. Но прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему организации. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, организация должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

II этап. Цели организации

Этот этап связан с определением общих долгосрочных целей организации. Термин *общие* означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели:

1. *Положение на рынке.* Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка организации до определенного размера.

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. *Производительность.* Более эффективна та организация, которая затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любой организации.

4. *Ресурсы.* Определяется потребность во всех видах ресурсов. Сравнивается наличный уровень с необходимым и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

5. *Прибыльность.* Цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6. *Управленческие аспекты.* Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента.

7. *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.

8. *Социальная ответственность.* С данной ответственностью связаны разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о нанесении ущерба окружающей среде.

Выделяют следующие цели организации:

- общие (глобальные), разработанные для организации в целом, которые отражают концепцию организации, разработаны на длительную перспективу, определяют основные направления программ развития

организации, должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами, ранжируются по принципу приоритетности;

- специфические, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении организации и выражаемые в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

Многоплановость целей объясняется тем, что любая организация, любая экономическая система является многоцелевой. И сложность заключается в определении приоритетов целей. Цели организации должны обладать рядом характеристик, которые называют *критериями качества* поставленных целей.

К критериям качества поставленных целей относятся следующие:

- цели должны быть конкретными и измеримыми;
- четкий горизонт планирования представляет другую характеристику эффективных целей. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет), краткосрочные цели (обычно в пределах года);
- цель должна быть достижимой. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;
- цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей организации. Это обеспечивает реализуемость целей;
- множественные цели организации должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими, т. е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой.

10.2. Оценка и анализ внешней среды: основные задачи и порядок проведения работ, угрозы и возможности. Управленческое обследование: основные функциональные зоны и задачи обследования

III этап. Оценка и анализ внешней среды

После установления миссии и целей руководство организации начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды, включающее следующее:

- оценку изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии организации;
- контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих возможности для достижения общеорганизационных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно выделить в семь групп факторов:

1. *Экономические факторы* (темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т. д.).

2. *Политические факторы*. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации (таможенное и налоговое законодательство, их реализация).

3. *Рыночные факторы* (распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок).

4. *Технологические факторы* (изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг, успехи в технологии средств связи).

5. *Факторы конкуренции* (анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные организации, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов).

6. *Факторы социального поведения*, которые включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. *Международные факторы*. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается.

IV этап. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации

Руководство организации должно выяснить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культуру и образ организации.

Маркетинг. При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания следующие общие области для анализа и исследования:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента изделий;
- рыночная демографическая статистика;
- рыночные исследования и разработки;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара;
- прибыль.

Финансы (бухгалтерский учет). Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся потенциальные и внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами.

Операции (производство). Весьма важным для длительного выживания организации является непрерывный анализ управления операциями. Приведем некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

1. Можем ли мы производить наши товары (услуги) по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?
2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от поставщиков?
3. Является ли наше оборудование современным и хорошо ли оно обслуживается?
4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа?
5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих?
6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?
7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?
8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

Человеческие ресурсы. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае данная слабость будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Культура и образ организации. Культура и образ организации подкрепляются или ослабляются репутацией организации.

10.3. Анализ альтернатив и выбор базовой стратегии развития организации. Организация реализации целей и общей стратегии. Тактика, политика, процедуры и правила

V этап. Анализ стратегических альтернатив

На стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности организации и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

Ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения.

В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

- ликвидация;
- отсечение лишнего;

- сокращение и переориентация.

Сочетание. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любых из трех упомянутых стратегий.

VI этап. Выбор стратегии

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы. Приведем некоторые из них.

Риск. Какой уровень риска организация считает приемлемым для каждого из принимаемых решений?

Знание прошлых стратегий и результатов их применения позволит организации более успешно разрабатывать новые.

Фактор времени. Нередко хорошие идеи терпели неудачу, потому что были предложены к осуществлению в неподходящий момент.

Реакция владельцев. Стратегический план разрабатывается менеджерами организации, но часто акционеры могут оказывать силовое давление на его изменение.

VII этап. Реализация стратегического плана

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров тактики, политики, процедур и правил.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии.

Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений.

Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации.

Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

VIII этап. Оценка стратегического плана

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни (сверху вниз).

При оценке процесса стратегического планирования необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов организации?

11. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

11.1. Метод бюджетов: сущность и порядок реализации

Реализация стратегии предполагает формирование бюджета. Под бюджетом понимается финансовый документ, созданный до того момента, как предполагаемые действия будут выполнены.

Бюджет – это финансовый план экономических и хозяйственных мероприятий. Иными словами, бюджет представляет собой прогноз будущих хозяйственных операций и их финансовых результатов.

Стратегические бюджеты представляют собой финансово-экономические планы, показывающие источники формирования и использования ресурсов для реализации разработанных стратегий. Здесь также следует выделять корпоративный (или главный), деловой и функциональный бюджеты. Каждая организационная единица нуждается в достаточном количестве ресурсов для выполнения своей части стратегического плана.

При недостаточном финансировании организационные единицы не смогут выполнить свою часть стратегического плана надлежащим образом. Напротив, излишнее финансирование может привести к неоправданной растрате ресурсов организации и снизить ее общую финансовую эффективность.

Бюджет, как известно, помогает не только планировать деятельность, но и следить за эффективностью реализации работ и получением прибыли в подразделениях. В начале отчетного периода бюджет – это план или стандарт. В конце этого периода он выполняет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с запланированными для улучшения дальнейшей деятельности. Другими словами, бюджет выполняет функции планирования стратегии и контроля ее реализации, а также оценки достигнутых стратегических ориентиров и анализа путей улучшения использования ресурсов для будущих стратегий.

На рис. 22 представлена традиционная схема формирования главного (общего) бюджета фирмы.

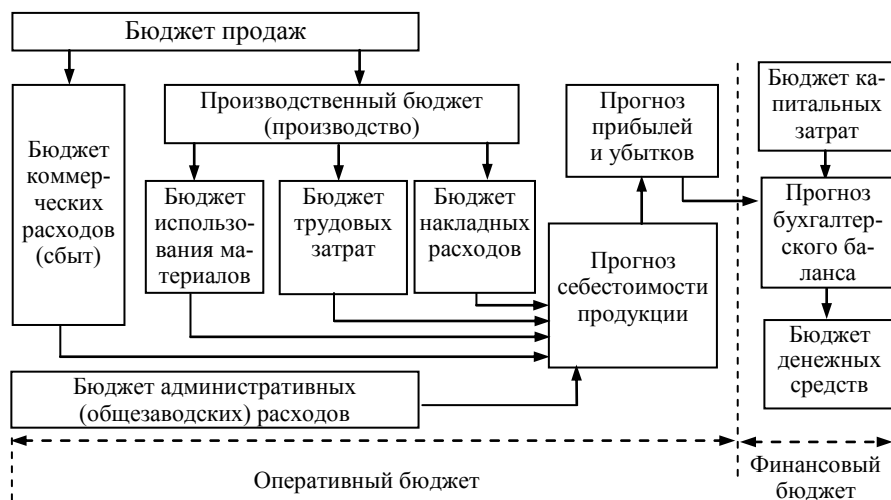


Рис. 22. Структура главного (общего) бюджета фирмы

Из рисунка видно, что бюджет организации, реализуя выработанную систему планов организации (возможно, в рамках разработанного бизнес-плана), отражает организационно-структурные особенности фирмы и наиболее эффективным образом способствует достижению краткосрочных и долгосрочных целей организации. При этом главный бюджет является консолидированным планом отдельных функциональных бюджетов стратегических бизнес-единиц (СБЕ), разрабатываемых в рамках реализации выбранной стратегической альтернативы.

11.2. Управление по целям.

Содержание и основные процедуры

Популярным методом управления, обладающим потенциальной возможностью объединить планирование, контроль и мотивацию в сложной области человеческих ресурсов, является управление по целям, обычно в сокращении МВО (*management by objectives*). Кроме того, МВО – еще и способ мотивации, который помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника.

Известный специалист в области менеджмента Дуглас МакГрегор считает, что метод управления по целям необходим, потому что дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств. Например, сообщение подчиненному, что он малоинициативен, не является полезной формой обратной связи. Это недостаточно конкретно для подчиненного с точки зрения исправления недостатков в работе. Но если подчиненному сообщают, что его производительность на 10% ниже контрольной цифры, установленной шесть месяцев назад, то это дает четкую систему координат, эталон для контроля производительности и обсуждения возникших проблем, а также того, что можно сделать для повышения производительности. Поэтому МакГрегор предлагает, чтобы каждый руководитель устанавливал конкретные производственные цели и средства их достижения совместно со своим непосредственным начальником. После определенного периода времени руководитель и подчиненный смогли бы оценить фактические показатели работы, сравнивая их с установленными контрольными показателями.

Управление по целям как процессом, состоит из четырех взаимосвязанных и взаимозависимых этапов:

1. Выработки четких, кратких формулировок целей.
2. Разработки реалистичных планов их достижения.
3. Систематического контроля, измерения и оценки работы и результатов.
4. Корректирующих мер для достижения запланированных результатов.

11.3. Сущность, цели и основные задачи контроллинга.

Стратегические и оперативные инструменты контроллинга

Контроллинг представляет собой систему информационно-аналитической и методологической поддержки руководителей в процессе принятия управленческих решений. Опыт отдельных компаний свидетельствует, что на постсоветском пространстве распространение получает преимущественно оперативный контроллинг, ориентированный на достижение эффективных краткосрочных целей по показателям рентабельности, ликвидности, затрат и производительности.

Контроллинг охватывает ряд аналитических процедур, позволяющих осуществлять следующие действия:

- рассчитывать и обосновывать рациональную производственную программу;
- оценивать выгодность аутсорсинга;
- анализировать критические объемы производства и сбыта, т. е. непрерывно контролировать безубыточность, предельную ликвидность и запас финансовой прочности;
- вычислять нижние допустимые границы цен и максимальные размеры скидок;
- определять целесообразность принятия дополнительных заказов, в том числе по ценам ниже себестоимости;
- конструировать и производить оптимальную для потребителя по функционально-стоимостным характеристикам продукцию и т. д.

Стратегический контроллинг – это координация функций стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии, осуществление контроля за функционированием всей системы в целом, а также развитие стратегического информационного обеспечения.

Главное в стратегическом контроллинге – координация и контроль этапов стратегического управления как процесса и как системы.

К основным функциям стратегического контроллинга относятся следующие:

- контроль реализации корпоративной стратегии;
- становление и развитие информационного обеспечения стратегического управления;
- мониторинг стратегических индикаторов (показателей), в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;
- первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;
- первичная фиксация критических стратегических позиций организации (внешних и внутренних);
- участие в постановке целей организации;
- участие в стратегическом анализе;
- координация всех этапов стратегического управления как процесса и как системы.

Делать дело правильно – это тактический контроллинг. Делать правильное дело – это стратегический контроллинг.

Стратегический контроллинг наряду с системой стратегического управления одновременно может являться подсистемой общей системы контроллинга организации. Для ситуаций, когда общая система включает только стратегическую и тактическую подсистемы, основные различия между двумя видами контроллинга представлены в табл. 13.

Таблица 13. Характеристики стратегического и тактического контроллинга

Характеристики	Стратегический контроллинг	Тактический контроллинг
Среда	Внешняя и внутренняя среда организации	Внутренняя среда организации
Вид управления	Стратегический	Тактический (оперативный)
Цели	Поддержание стратегического потенциала	Обеспечение тактической (оперативной) прибыльности и ликвидности организации
Задачи	Определение критических внешних и внутренних стратегических позиций	Контроль всех тактических показателей в соответствии с установленными целями
	Контроль основных индикаторов (показателей) в соответствии с установленными стратегическими целями	Контроль текущего и оперативного планирования
	Контроль стратегического планирования	Сравнение плановых и фактических показателей оперативного управления
	Участие в постановке стратегических целей организации	Контроль выполнения текущих планов по отклонениям
	Участие в разработке альтернативных стратегий	Определение узких мест оперативного управления
	Анализ стратегической эффективности	Создание и развитие системы информационного обеспечения оперативного управления

Анализ данных, представленных в табл. 13, показывает принципиальное отличие стратегического контроллинга от тактического или оперативного.

Тактический контроллинг оценивает эффективность отдельных функций и работ, отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей, сравнивая их с запланированными или нормативными значениями.

Стратегический контроллинг как целевая подсистема оценивает ход реализации стратегии, возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии, принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных целей и миссии организации.

12. УСЛОВИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ВАЖНЕЙШЕГО ЭЛЕМЕНТА СТРАТЕГИИ

12.1. Реализация стратегии. Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес-единицы

Этап реализации позволяет решить, при помощи каких ресурсов, кем, когда и каким образом могут быть достигнуты цели организации. Для этого предполагается осуществить распределение финансово-экономических ресурсов, а также согласовать по срокам и исполнителям основные мероприятия. В данном алгоритме предлагается нижеприведенная последовательность реализации стратегии: разработка планов, проведение структурных изменений, формирование бюджетов.

Система планов экономической организации является своеобразной формой материализации плановой деятельности, потому как составление планов предполагает их тщательное технико-экономическое обоснование. Представим систему планов, соответствующую комплексному подходу предлагаемого алгоритма:

- *Базовый стратегический план* описывает основное направление деятельности организации и включает в себя корпоративную стратегию на долгосрочное будущее. В зависимости от условий функционирования организации этот план разрабатывается на период от 3 до 5 (10) лет. Он служит ориентиром для всех прочих планов. Одновременно являясь ограничением при принятии решений СБЕ, касающихся основных направлений деятельности с тем, чтобы не допустить противопоставления целей отдельных подразделений общим целям развития организации.

- *Тактические планы* развития конкретных направлений бизнеса отдельных СБЕ, главным содержанием которых являются деловые стратегии, направленные на рост, сохранение стабильности и усиление конкурентоспособности, а также ликвидацию отдельных неперспективных областей хозяйствования. Такие планы составляются на срок от 1 года до 3 (5) лет и оформляются, как правило, в виде бизнес-планов.

- *Оперативные планы* регламентируют текущую деятельность отделов и служб по достижению корпоративной стратегии организации в целом и деловой стратегии СБЕ, в состав которой эти отделы входят. Для более эффективного контроля и оценки исполнения такие планы составляются сроком от 1 месяца до 1 года.

- *Программы и планы-проекты* носят целевой характер и включают такие программы, как разработка новой продукции, проникновение на новые рынки, проведение масштабной рекламной кампании, снижение затрат на производство, модернизация производства, экономия энергоресурсов и т. п. Программы, в свою очередь, подкрепляются определенными проектами, характеризующимися конкретными затратами и инвестиционной привлекательностью (рис. 23).

Как видим, система планов экономической организации носит комплексный, последовательный, взаимосвязанный и одновременно индивидуальный характер. Каждый хозяйствующий субъект может самостоятельно определять структуру, содержание, форму планов, а также основные подходы и методы по их разработке и реализации, потому как единственным их потребителем является сама организация. Исключение составляют бизнес-планы, разрабатываемые на уровне СБЕ с целью привлечения инвесторов или стратегических партнеров. Эти планы разрабатываются как для внутреннего, так и для внешнего пользования. Здесь существуют определенные правила, обусловленные документооборотом бизнеса.

Распространенной формой представления стратегии развития бизнес-единицы является *бизнес-план* – подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели организации, пути достижения поставленных целей и их последствия для организации. Это удобная, общепринятая форма ознакомления инвесторов с проектом, в котором им предлагается принять участие.

Бизнес-план имеет четко заданную структуру. Именно отработанная и общепризнанная структура бизнес-плана объясняет попытки его использования при разработке корпоративной стратегии организации.

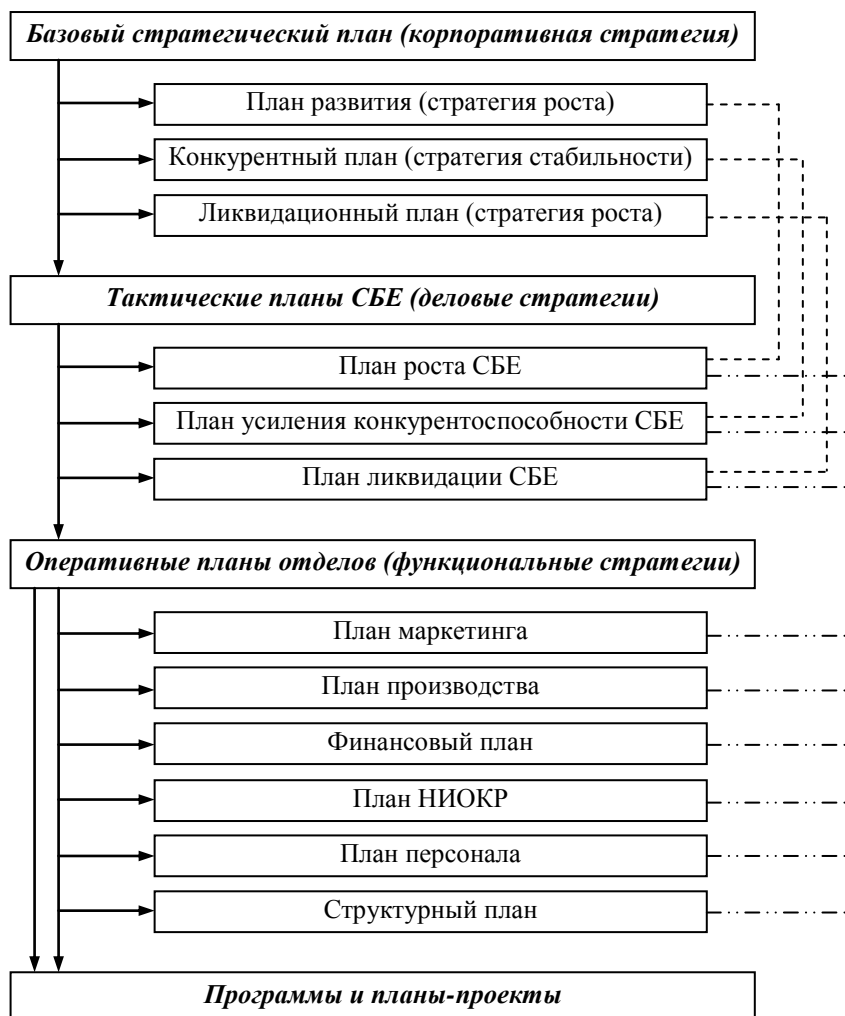


Рис. 23. Система планов экономической организации

Бизнес-план, как и стратегический план организации, разрабатывается на достаточно длительный период. Однако между ними существуют следующие различия:

- бизнес-план включает не весь комплекс целей организации, а только одну из них, которая связана с созданием или развитием определенного бизнеса;
- бизнес-план имеет строгие временные рамки. По истечении определенного периода заложенные в бизнес-плане цели и задачи должны быть выполнены, в то время как стратегическим планам присущ скользящий принцип планирования (добавление к плану очередного периода по мере достижения показателей текущего периода). Таким образом, по своей форме бизнес-план тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самодостаточностью;
- в бизнес-плане весомое значение имеют функциональные составляющие (план производства, план маркетинга, финансовый план), которые являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

12.2. Проектирование и совершенствование организационной структуры управления организацией

Согласование стратегии бизнеса и организационного управления несет в себе следующие предназначения:

- внесение структурных изменений вследствие роста (слияние, поглощение, объединение, внедрение) или сокращения (частичная остановка деятельности, временное закрытие, полная ликвидация) отдельных СБЕ;
- повышение эффективности оценки и контроля над достижением поставленных целей и задач;
- согласование по ресурсам и исполнителям планов, программ и планов-проектов;
- недопущение противопоставления и дублирования отдельных функций.

В соответствии с выбранной стратегией поведения организации на рынке рекомендуется изменить организационно-управленческую структуру с учетом следующих принципов: обеспечения гибкого реагирования на изменения рынка; выбора оптимального уровня децентрализации управленческих решений; закрепления за подразделениями организации конкретных функций; персонификации ответственности за

организацию и выполнение каждого мероприятия. Проводимые изменения следует закрепить в штатном расписании, положениях о структурных подразделениях организации и должностных инструкциях.

Как показывает практика, отечественные организации придерживаются в основном функциональной структуры управления. Закономерно возникает необходимость изучения следующего принципа управления – дивизионального – как более высокого уровня в развитии организации.

Основной принцип управления компанией на основе дивизиональной структуры (от англ. *division* – отделение, подразделение) предполагает выделение крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (дивизионов) с предоставлением им оперативно-производственной самостоятельности и возложением на них ответственности за экономические результаты и размер прибыли.

В мировой практике, начиная с 20-х годов прошлого столетия, выделяют, как правило, три типа дивизиональных структур: дивизионально-продуктовые, ориентированные на потребителя и дивизионально-региональные.

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления принято считать организационные структуры на основе стратегических бизнес-единиц (СБЕ), основное значение которых заключается в том, что производственным подразделениям придаются все черты независимой организации, самостоятельно осуществляющей выбор стратегии и несущей полную интегральную бизнес-ответственность за все результаты. Данная тенденция получила распространение, как *децентрализация управления внутри компании*.

Понятие *интегральная бизнес-ответственность* включает в себе ответственность подразделения не только за прибыль и результаты, но и за стратегический анализ, конкурентоспособность, объем товарооборота, уровень издержек, эффективность поставок и другие виды деятельности. Все стратегические бизнес-единицы (подразделения) отчетываются непосредственно высшему руководству компании. При этом следует отметить, что СБЕ имеют, как правило, одного руководителя. Это создает дополнительные преимущества, которые несет в себе управление малой организацией, находящейся в составе крупной компании.

Управление СБЕ применяется в тех компаниях, которые стремятся увеличить одновременно конкурентоспособность и прибыльность в условиях внешних изменений и внутренней сложности. Для успешного применения децентрализованного подхода в управлении необходимо создать определенные условия. Основными среди них являются следующие:

- отсутствие промежуточных подразделений между высшим руководством и СБЕ;
- эффективная система контроля и передачи информации;
- определение четкой миссии СБЕ;
- автономия подразделения и реальная независимость в основных функциях производства, сбыта, НИОКР;
- наличие специалистов, обладающих предпринимательским чутьем.

Смысл такой интеграции заключается в том, что связи с другими подразделениями, как и с компанией в целом, жизненно необходимы для любой стратегической бизнес-единицы. Эти связи проистекают из синергии, которая существует между различными СБЕ компании, несмотря на их независимость. Синергию, как позитивный эффект комбинирования отдельных частей, можно получить путем совместного использования зданий, земельных участков, организации общего процесса обучения, обмена опытом и т. д.

Среди возможных недостатков децентрализованного управления на основе СБЕ можно отнести возможность противопоставления целей отделений общим целям развития компании.

Подводя итоги, отметим, что в условиях обострения конкуренции за сбыт необходимо, чтобы требования потребителей и клиентов доходили непосредственно до руководителей производственных подразделений. При этом, если в компании усложняется система передачи информации и это негативно отражается на результатах ее деятельности, то это свидетельствует о неоптимальной организационной структуре. Управление стратегическими бизнес-единицами может способствовать повышению эффективности работы компании благодаря быстрому приспособлению к рынкам покупателей и сокращению времени принятия решений.

12.3. Создание корпоративной культуры и системы мотиваций, поддерживающих стратегию

Формирование в организации культуры, благоприятствующей стратегии, важно для ее успешной реализации, так как культура обеспечивает дух коллективизма и производственный климат, необходимые для достижения поставленных целей. Культура организации складывается из ценностей и убеждений, разделяемых старшими менеджерами, норм поведения и этики, ожидаемых от всех работников, философии, лежащей в основе генеральной политики, и традиций, поддерживаемых в организации. Так что культура относится к взаимоотношениям в компании, а также к стилю работы в ней.

В быстро меняющейся хозяйственной обстановке наиболее предпочтительны адаптивные культуры, потому что компания становится восприимчивой к переменам, экспериментированию, новаторству, новым стратегиям и новым методам работы, необходимым для правильного реагирования на меняющиеся запросы персонала. Главным условием успеха любой адаптивной культуры является искреннее стремле-

ние высшего руководства организации заботиться о благополучии всех ключевых участников бизнеса (покупателей, работников, акционеров, основных поставщиков), своевременно удовлетворять все их законные интересы.

Соответствие стратегии и культуры способствует удачной реализации стратегии, несоответствие между ними снижает эффективность стратегии. Изменение культуры компании, которая не отвечает новым требованиям стратегии, – это одна из сложнейших управленческих задач. Изменение культуры требует высокой квалификации руководства в верхнем эшелоне, демонстрации личного примера и наличия содержательных действий, которые будут безошибочно указывать на серьезную приверженность высшего руководства новой культуре.

Здоровая культура компании зависит от наличия «правильных» этических норм и моральных ценностей, к которым относятся порядочность, адекватные поступки и искренняя забота о тех, кто сотрудничает в компании, ответственное отношение к работе. Чтобы стать эффективными, этика компании и ценностные программы должны превратиться для персонала компании в образ жизни, приобретенный путем учебы, строгого соблюдения процедур контроля, а также благодаря постоянным усилиям руководства.

В культурах, ориентированных на высокие результаты, ценят людей, добивающихся хороших показателей. Чтобы заинтересовать таких энтузиастов, убедить их в том, что организация нуждается в переменах и новшествах, необходимо применить следующие *методы мотивации*:

- индивидов и группы следует поощрять, предлагать работать творчески и проверять инициативу. Культура должна внушать и поощрять желание экспериментировать и вводить новшества. Каждый должен сознавать, что от него ждут новые идеи, и стремиться к постоянному совершенствованию;
- необходимо уважать непривычный стиль работы энтузиастов;
- менеджерам нужно поддерживать и поощрять многочисленные попытки реализации идей и быть готовыми терпеть ошибки и неудачи. Большинство идей не приносит конкретных результатов, но организация должна учиться на попытках, даже если они закончились неудачей;
- менеджеры должны использовать различные организационные формы для поддержания идей и экспериментов (венчурные бригады, рабочие группы);
- менеджерам следует позаботиться о том, чтобы вознаграждение за смелые начинания было достаточно весомым. Сторонники неудачных идей должны получить еще попытку, не наказываться и не ограничиваться в возможностях.

Методы мотивации и системы вознаграждения – это мощные инструменты в руках руководства, обеспечивающие приверженность коллектива делу реализации стратегии. Позитивные методы мотивации обычно срабатывают лучше негативных методов, однако возможно применение и тех, и других.

Реализации стратегии также способствуют моральное и материальное стимулирование.

Для того, чтобы денежные стимулы давали желаемый результат, необходимы следующие условия:

- денежная премия должна составлять существенную долю общего вознаграждения за труд;
- система стимулирования должна распространяться на всех менеджеров и сотрудников;
- систему стимулирования следует применять осторожно и честно;
- стимулы должны быть увязаны с результатами, определенными в стратегическом плане;
- целевые установки для каждого индивида должны относиться к показателям, на которые данный работник способен лично повлиять.

К принципам эффективной системы вознаграждений, выполнение которых позволяет успешно разрабатывать и применять компенсационную программу в организации, относятся следующие:

- *Никогда не ставить основную зарплату в условия риска.* Необходимо сохранять основную зарплату на конкурентном уровне и позволять премиям повышать ее до высшего уровня.
- *Обеспечить всестороннее участие.* Ограничение премиальной программы определенным кругом лиц фактически «отрезает» остальных членов команды от участия в реализации поставленных целей. Вовлечение всей команды раскрывает неиспользованный потенциал организации.
- *Связывать премии со стратегическими целями.* Вознаграждения должны быть привязаны к общим стратегическим и тактическим целям организации.
- *Использовать «Balanced Scorecard» показатели.* Хорошо разработанная система использует множество показателей, которые балансируют рост и прибыль, качество и производительность. Такой подход заставляет сотрудника учитывать влияние принимаемого решения на каждый из показателей.
- *Вознаграждать за результат, а не за деятельность.* Вознаграждение за результат приводит к улучшению конечного результата.
- *Определить среднюю точку отсчета для измерения эффективности.* Установить разумное значение, обеспечивающее основную зарплату и возможность премии за эффективность.
- *Использовать идеальные цели.* После определения начального значения показателей установить идеальные значения – уровень эффективности, максимизирующий потенциал организации или подразделения. Такие цели поощряют мышление и поведение «out of the box». Чтобы сохранить веру в систему, следует разделить разрыв между базовым и идеальным значением, создав прогрессивную шкалу вознаграждения за достижения каждого уровня.

- *Взвесить показатели математически.* В любой программе, в которой существует множество показателей, требуется механизм определения относительной степени важности. Если вознаграждение производится за результат, а не за деятельность, можно взвесить показатели математически, основываясь на экономической стоимости, создаваемой конкретным показателем в сравнении с другими. Это поможет установить приоритеты внутри организации на основе прибыльного принятия управленческих решений, вместо интуиции и неправильных намерений.

- *Обеспечить самофинансирование программы.* Необходимо финансировать премиальную программу, разделяя часть увеличения прибыли сверх базового показателя. Это научит сотрудников думать и действовать как собственников.

- *Создать вознаграждения на множественных уровнях.* Вознаграждать сотрудников индивидуально, на уровне организации, подразделения. В грамотно разработанной премиальной программе индивидуальные показатели связаны с показателями подразделения, которые, в свою очередь, связаны с показателями организации. Это создает «линию видения» для сотрудников – понимание того, как влияет их повседневная деятельность на конечный результат. Это также фокусирует общее внимание на организационный успех, совместную работу.

- *Никогда не ограничивать сумму возможного вознаграждения.* Улучшения пропадут, как только будет достигнут уровень ограничения. Если система основана на результатах, а не на деятельности, конечный результат будет улучшаться независимо от размера вознаграждений.

- *Учитывать возможность недостижения целей.* Так же как создается фонд поощрений за повышение эффективности, следует ограничивать фонд, но не основную зарплату, на сумму ухудшения эффективности.

- *Создавать дополнительные, отложенные вознаграждения для менеджеров и управленцев.* Создание дополнительных, отложенных вознаграждений для ключевого управленческого персонала имеет три преимущества: в условиях риска принуждает ключевые фигуры управления принимать решения с учетом долгосрочных целей развития организации; создаст «золотые цепи», удерживающие и мотивирующие работу лучших из лучших; это обойдется недорого, так как вовлечет в процесс небольшое количество сотрудников.

- *Обеспечить обратную связь и обучение.* Уровень успеха организации напрямую зависит от способности сотрудников понимать и влиять на показатели, на которых основано их вознаграждение.

12.4. Реинжиниринг бизнес-процессов

Реинжиниринг – это процесс оздоровления компании посредством подъема технических решений на новый уровень, создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в компании.

Понятие *бизнес-процесс реинжиниринга*, сокращенно БПР (от англ. *business process reengineering*), возникло в начале 90-х годов прошлого столетия и с тех пор вызывает активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий.

М. Хаммер и Дж. Чампи определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное проектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы». Имеется в виду не небольшое приrostное усовершенствование бизнес-процессов компаний (например, на 10–20%), а кардинальное повышение их эффективности в десятки раз.

Необходимость реинжиниринга обосновывается высокой динамичностью современного делового мира.

У клиентов сформировались новые ожидания относительно предлагаемых им товаров и услуг. Каждый отдельный клиент нуждается в продукции, которая соответствует следующим требованиям:

- адаптирована и сконфигурирована таким образом, чтобы удовлетворять определенные потребности данного клиента;

- поставляется способом, наиболее подходящим для клиента;

- поставляется только тогда, когда клиент хочет ее получить.

Наиболее существенными оказались изменения, затронувшие средства производства и технологии. Прежде всего это касается информационных технологий.

Информационные технологии (ИТ) – это не просто база многих других важных технологий (персональных и портативных компьютеров, сетей и средств коммуникации, робототехники, распределенных баз данных), но и способ предложения информации клиентам. Информация стала важной составляющей частью товаров и услуг, поставляемых компаниями на рынок.

12.5. Принципы реинжиниринга организации

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре организации могут осуществляться постепенно или же радикально. В этой связи говорят об эволюционной и революционной моделях изменений. Революционные изменения можно представить в рамках реинжиниринга хозяйственной

деятельности. Это определение раскрывается трактовкой использованных в нем следующих ключевых понятий:

1. *Фундаментальный*. Должны быть получены ответы на ключевые вопросы о деятельности организации: «Почему мы должны делать то, что мы делаем?» и «Почему мы должны делать это тем способом, которым мы это делаем?».

2. *Радикальный*. Радикальность означает отбрасывание всех существующих структур и процедур и воплощение новых способов выполнения работ.

3. *Драматический*. Бизнес-процесс реинжиниринга должен применяться только тогда, когда есть нужда во «взрывном» воздействии на процессы.

4. *Процессы*. Большая часть деловых людей сосредоточена на задачах, работах, людях, структурах, а не на процессах. М. Хаммер и Дж. Чампи определяют бизнес-процесс как «совокупность видов деятельности, которая имеет один или более видов входных потоков и создает выход, имеющий ценность для клиента».

Объектами реинжиниринга являются не организации, а процессы. Организации подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

Одним из путей улучшения управления процессами, в совокупности образующими бизнес компании, является присвоение им наименований, отражающих их исходное и конечное состояния. Эти наименования процессов должны отражать все работы, которые выполняются в промежутке между стартом и финишем. Термин *производство*, звучащий как название отдела, лучше подходит к процессу, происходящему с момента закупки сырья до момента отгрузки готовой продукции. По этому же принципу могут быть названы и нижеприведенные повторяющиеся процессы:

- разработка продукта (от выработки концепции до создания прототипа);
- продажа (от выявления потенциального клиента до получения заказа);
- выполнение заказа (от оформления заказа до осуществления платежа);
- обслуживание (от получения запроса до разрешения возникшей проблемы).

При определении порядка реинжиниринговых мероприятий после идентификации процессов используются три критерия, определяющих последовательность замены процессов:

- дисфункциональность – выявление процессов, осуществление которых сопряжено с наибольшими трудностями;
- значимость – определение процессов, которые оказывают наибольшее воздействие на клиентов компании;
- осуществимость – выявление процессов, происходящих в компании, которые могут быть перепроектированы в данный момент наиболее успешно.

Реинжиниринг осуществляется по следующим этапам:

- *разработка образа (vision) будущей компании*, когда компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достигнуть стратегических целей;
- *анализ существующего бизнеса*, в процессе которого проводится исследование компании и составляются схемы ее функционирования в настоящий момент;
- *разработка нового бизнеса* – разработка новых и (или) измененных процессов и поддерживающей их информационной системы, выполнение прототипирования и тестирования новых процессов;
- *внедрение (installing) нового бизнеса* – новый проект внедряется в бизнес.

Необходимо подчеркнуть, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а скорее параллельно, причем некоторые из них повторяются.

Проект по реинжинирингу бизнеса обычно включает в себя следующие четыре этапа:

1. Разработка образа будущей компании.
2. Создание модели существующей компании (обратный инжиниринг).
3. Разработка нового бизнеса (прямой инжиниринг), предусматривающая:
 - перепроектирование бизнес-процессов;
 - разработку бизнес-процессов компании на уровне трудовых ресурсов;
 - разработку поддерживающих информационных систем.
4. Внедрение перепроектированных процессов.

12.6. Инжиниринг, реинжиниринг и усовершенствование бизнеса

Специалисты рассматривают инжиниринг бизнеса как общее понятие, включающее реинжиниринг бизнес-процессов и усовершенствование бизнеса:

Инжиниринг бизнеса = Реинжиниринг бизнеса + Усовершенствование бизнеса.

В настоящее время основное внимание уделяется реинжинирингу бизнеса, потому что именно он дает наиболее впечатляющие и кардинальные результаты в случае успеха. Усовершенствование бизнеса, связанное с долговременной поддержкой перепроектированных процессов, не является очень заметным, потому что компании и так постоянно им занимаются.

Реинжиниринг бизнеса требует проведения исчерпывающего анализа существующего бизнеса, системы мотиваций и культуры компании. Задача БПР – попытаться найти совершенно новый способ реконструирования существующего бизнеса (по крайней мере, его наиболее важных процессов) с использованием новых технических достижений (например, современных информационных технологий) для лучшего обслуживания своих клиентов.

После того, как компания провела реинжиниринг своих процессов, они должны поддерживаться и улучшаться, что потребует новых целей и дополнительных усилий для их достижения. Эти цели значительно скромнее, чем цели реинжиниринга, и усилия, затраченные на их достижение, не имеют значительного влияния на эффективность работы компании. Работа по изменению компании имеет локальный характер и не охватывает весь бизнес, однако усовершенствование бизнес-процессов должно постоянно продолжаться, так как это очень важно для всей компании.

Различия между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса приведены в табл. 14.

Таблица 14. Различия в параметрах процессов усовершенствования и реинжиниринга

Наименование параметра	Усовершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно или единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменения	Культурный	Культурный или структурный

Как видно из табл. 14, реинжиниринг бизнес-процессов осуществляется один раз в течение нескольких лет. После завершения реинжиниринга компания становится объектом для усовершенствования, который осуществляется внутри одного подразделения (функции), в то время как реинжиниринг касается всей компании. Большинство ежедневных усовершенствований выполняется отдельными исполнителями в конкретных подразделениях, другими словами, усовершенствование выполняется снизу вверх, в то время как реинжиниринг может быть реализован только сверху вниз, по указанию и под управлением высшего руководства фирмы (рис. 24).

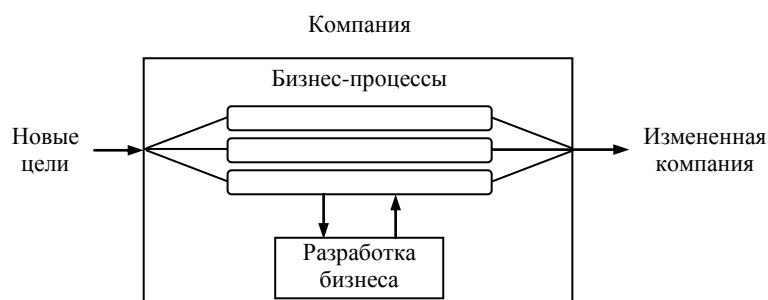


Рис. 24. Общая схема реинжиниринга

Другой интересный аспект, касающийся данных из табл. 14, заключается в том, что при усовершенствовании используются средства статистического управления, объясняющие и минимизирующие источники изменений. Эти средства не могут быть приспособлены к большим изменениям, характерным для реинжиниринга. Поэтому при нем используются более мощные средства – информационные технологии.

Инжиниринг бизнеса – это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. Наиболее фундаментальная движущая сила каждой компании – это потребность улучшения своего финансового положения.

Компания зарабатывает больше денег, если выпускает свою продукцию настолько эффективно, насколько это возможно. В конечном счете, это означает, что нужно снижать стоимость бизнес-процессов, сокращать избыточные внутрифирменные работы, делать труд работников более производительным путем улучшения их профессиональной подготовки и повышения ответственности. Компания повышает свой доход за счет увеличения объема продаваемых товаров и (или) услуг.

Инжиниринг бизнеса представляет собой множество методик, используемых для проектирования бизнеса, удовлетворяющего заданным целям компании. Эти методики включают следующее:

- пошаговые процедуры для проектирования бизнеса;
- систему обозначений (язык), описывающую проектирование бизнеса;
- эвристику и прагматические решения, позволяющие измерить степень соответствия спроектированного бизнеса заданным целям.

Таким образом, инжиниринг бизнеса направлен на организацию коммерческого предпринимательства на конкурентной основе. На первый взгляд, здесь нет ничего нового. Предприниматели всегда стремились к конкурентоспособности. Однако только реинжиниринг предусматривает новый способ мышления – взгляд на построение компании как на ее деятельность. Компания рассматривается как объект, который может быть построен, спроектирован или перепроектирован в соответствии с инженерными принципами.

13. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

13.1. Адаптация организации к рыночным условиям хозяйствования

Управление взаимодействием организации с окружающей средой состоит из комбинации следующих подходов:

- адаптации к существующей среде;
- трансформации среды в нужном нам направлении.

К адаптации более склонны организации с горизонтальной структурой, поощряющие децентрализацию, инициативу, творческое отношение к труду.

Адаптация включает в себя следующие процессы:

- изменение менталитета фирмы и ее сотрудников;
- повышение внимания к шаблонам и стереотипам, качественному труду;
- формирование культуры, стимулирующей инициативу, ответственность и инновации.

Менталитет, закостеневший в привычных шаблонах и критериях, обычно оказывает упорное сопротивление адаптации. При трансформации менталитета следует упразднить привилегии и переместить акцент с должностей на творческий потенциал и уникальность сотрудников.

Привычные шаблоны и стереотипы поведения препятствуют инновациям и адаптации. Перенесение акцента на качественный труд позволяет подвергнуть сомнению и изменению все, что может оказаться устаревшим и не отвечающим требованиям среды.

Адаптация к изменениям окружающей среды требует оперативного анализа больших объемов информации. Необходимо творческое вовлечение в процесс трансформации как можно большего числа сотрудников, что возможно только при предоставлении им свободы брать на себя инициативу и ответственность, а так же проводить инновации.

Стратегии адаптации к изменениям окружающей среды используют пять подходов к управлению фирмой: эволюционный; соответствия; модификации рутин; зависимости; требований структуры отрасли.

Эволюционный подход рассматривает фирмы «как особи в популяции, ведущие борьбу за существование». Фирмы, наилучшим образом адаптировавшиеся к окружающей среде, получают конкурентные преимущества, остальные, более слабые, проигрывают конкурентную борьбу и уходят с рынка.

Подход соответствия утверждает, что типу окружающей среды должны соответствовать стратегия, организационная структура и функционирование фирмы.

Так, стабильной среде соответствуют стратегия снижения цены, вертикальная организационная структура, стандартизация, уклонение от риска, стабильность. Турбулентной среде подходят стратегия анализа среды и адаптации под ее изменения, горизонтальная организационная структура, децентрализация, склонность к риску, инновации.

Подход модификации рутин придает особое значение изменению структуры окружающей среды и соответствующих ей привычных рутин выполнения функций организации. Согласно подходу, следует изучить структуру окружающей среды и соответствующие ей рутины, выявить личности и механизмы, которые способны трансформировать рутины, провести их модификацию в соответствии с изменениями среды и нуждами фирмы.

Подход зависимости основан на следующих процессах:

- выявлении источников влияния среды на организацию;
- изучении особенностей функционирования этих источников;
- целенаправленном воздействии на источники;
- использовании полезных эффектов воздействия источников на организацию;
- нейтрализации нежелательных эффектов воздействия на организацию.

Подход требований структуры отрасли предполагает определение стратегии фирмы в зависимости от структуры отрасли.

Трансформация окружающей среды является необходимой частью стратегий фирм, работающих на нестабильных рынках сложной наукоемкой продукции. Наибольшую прибыль можно получить, не выходя на уже заполненные конкурентами существующие рынки, а формируя новые вкусы и потребности покупателей с целью создания новых, еще незаполненных рынков.

Согласно подходу трансформации, на восприятие окружающей среды оказывают влияние сотрудники, шаблоны, верования, стремления, предпочтения.

В результате окружающая среда становится такой, какой ее хотят видеть. С изменением менталитета, предпочтений, стремлений меняется и видение среды. Девизом подхода трансформации является древнее изречение: «Измени себя – и изменится мир!».

Подход хорошо иллюстрируется следующей аналогией: крутя ручку настройки радиоприемника, мы настраиваемся на ту или иную станцию в зависимости от своих предпочтений. В качестве окружающей среды берется радиоэфир, инструмента анализа – радиоприемник, субъективных факторов – наши предпочтения при настройке, в качестве результатов анализа среды – принимаемая по приемнику передача.

Политику формирования потребностей и новых рынков регулярно проводит компания «Сони». Именно она сформировала спрос на бытовые магнитофоны, переносные радиоприемники и плееры, цветные и карманные телевизоры. Политика формирования новых рынков позволяет компании получать сверхприбыли и направлять их на проведение перспективных фундаментальных исследований, завершающихся формированием принципиально новых потребностей. Сформированные потребности покупателей удовлетворяются товарами нового поколения, произведенными при помощи технологий, полученных на основе фундаментальных исследований.

Структура рутин организации включает в себя следующее:

- формирование стратегии на основе анализа среды (возможности, факторы риска и форс-мажора), конкурентоспособности организации (сильные и слабые стороны), стратегических ценностей руководителей (административно ориентированные, рыночно ориентированные), обоснования выбора (этический, социальный);
- воплощение стратегии путем формирования структуры систем функционирования;
- маркетинг и продвижение продукции на рынок (административно-управленческой, материально-финансовой, информационно-аналитической);
- стиль лидерства (диктаторский, авторитарный, демократический, адаптивный);
- процесс управления (централизованный, децентрализованный).

13.2. Разработка стратегии реабилитации.

Факторы выживания. Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии

Для организаций со слабой позицией существуют следующие стратегические альтернативы.

1. *Оборонительная стратегия* применяется в тех случаях, когда у организации имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости или на применении дифференциальной схемы.

2. *Стратегия агрессивной защиты* подразумевает различные, порой достаточно радикальные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции, например, посредством резкого снижения цен, интенсификации рекламных усилий.

3. *Стратегия немедленного выхода из бизнеса* посредством продажи или ликвидации является наименее привлекательной, поскольку означает, что фирма прекращает свое существование.

Выделяют две формы ликвидации:

- ликвидация (закрытие) подчеркивает тот факт, что прежняя деятельность неэффективна. Именно поэтому организация может распродавать активы, чтобы покрыть то, что причитается кредиторам и инвесторам;
- банкротство, при котором получатели кредитов выступают с петицией (декларацией), указывающей, что данная организация является неплатежеспособной (имеет место банкротство по причине неплатежеспособности) или же организация сама констатирует, что является неплатежеспособной (имеет место техническая неплатежеспособность).

Причины, из-за которых необходимо объявить о ликвидации или банкротстве организации, следующие: слабая конкурентная позиция; угасающий рынок сбыта; плохое финансовое положение; неудачные попытки преодоления наблюдающихся слабостей; фиаско какого-либо крупного проекта; внезапная перемена ситуации во внешнем окружении; серьезные технологические перемены; упущение благоприятных для развития ситуаций, которые имели место на рынке; неплатежеспособность; недостаточное качество продуктов; отсутствие соответствующих исследований рынка.

Фактором, который часто способствует ликвидации организации или ее банкротству, является слабость в сфере ее управления.

4. *Стратегия «снятия урожая»* подразумевает существование организации в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. Стратегия «снятия урожая» предполагает отказ от

долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки и рабочую силу, максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия «снятия урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за этот период получения максимального совокупного дохода. При реализации данной стратегии организация переводит свою рыночную долю в финансовые ресурсы.

В стратегии «снятия урожая» применяются достаточно стандартные процедуры:

- расходная часть бюджета урезается до минимально допустимого уровня;
- цены поднимаются;
- уменьшаются затраты на продвижение и сбыт;
- снижается качество товаров и послепродажного обслуживания;
- прекращаются инвестиции в оборудование, уменьшаются затраты на его профилактику;
- снижается уровень зарплаты сотрудников.

Основная задача указанных процедур – максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов.

Существует несколько индикаторов целесообразности применения стратегии «снятия урожая»:

- долгосрочные перспективы отрасли непривлекательны;
- снижение усилий по поддержанию конкурентных преимуществ не приводит к резкому падению продаж;
- восстановление бизнеса слишком дорого или невыгодно;
- сохранение рыночной доли организации становится все более сложным и дорогим;
- организация может использовать получаемые в результате реализации финансовые ресурсы в более перспективной для нее сфере;
- данная сфера бизнеса не является основной и не имеет важных стратегических соответствий в портфеле.

5. *Комбинированные усилия* предпринимаются в тех случаях, когда кризис особенно серьезен. Комбинированные усилия предполагают реализацию всех или части мероприятий, проводимых в вышеперечисленных стратегиях. Кроме того, комбинированные стратегии используются, когда приглашаются новые руководители и им предоставляется свобода действий в деле внесения изменений, которые они считают целесообразными. Чем тяжелее проблемы, тем выше вероятность, что решения будут включать целый комплекс разнообразных стратегических инициатив.

6. *Стратегия глобальной экономики* используется в кризисных случаях, возникших по следующим возможным причинам:

- общеэкономический спад;
- резкое увеличение банковских процентных ставок по кредитам;
- политическая и экономическая нестабильность;
- внезапное снижение рыночного спроса;
- ужесточение государственного регулирования;
- внутриорганизационный финансовый кризис, вызванный, например, досрочным отзывом заемных оборотных средств или непролонгацией кредита;
- неадекватная оценка перспектив организации, например, завышенные перспективные объемы реализации и недооценка влияния конкурентов.

Стратегия может реализовываться посредством следующих мероприятий:

- принятия серьезных внутренних мер по экономии с целью сокращения затрат и повышения эффективности;
- увеличения валового дохода;
- выделения слабых элементов портфеля сфер бизнеса для применения к ним стратегии «откачки капитала» или стратегии «снятия урожая»;
- комбинированных усилий покреплению своих позиций.

Сокращение затрат необходимо для повышения рентабельности продаж. Помимо обычных мероприятий по сокращению затрат (сокращение штата, прекращение инвестиций и т. д.), необходимо организовать тщательный контроль за расходованием быстроликвидных ресурсов.

Увеличение валового дохода позволит решить вопрос текущей платежеспособности, что в кризисной ситуации особенно важно. Оно может осуществляться посредством снижения или увеличения цены (в зависимости от ценовой эластичности спроса), интенсификации усилий по продвижению, привлечения дополнительного торгового персонала.

Продажа сфер бизнеса становится актуальной, когда требуются финансовые ресурсы для поддержания определенных сфер бизнеса и имеется возможность продажи части активов портфеля, например, оборудования, зданий, патентов, запасов.

Наиболее часто допускаемой ошибкой при реализации стратегии глобальной экономии является ее запоздалое применение.

7. *Стратегия «подведения итогов»* предусматривает сокращение reinvestиций до минимума и принятие мер к максимизации краткосрочных потоков денежных средств для подготовки к организованному уходу с рынка. Стратегия «подведения итогов» представляет собой средний курс между сохранением «статус-кво» и немедленным уходом с рынка. Это стратегия постепенного свертывания или завершения борьбы, включающая отказ от рыночной позиции в обмен на увеличение потоков денежных средств и краткосрочную прибыльность. Главная финансовая цель данной стратегии – получить максимально возможный объем средств для вложения в другие сферы бизнеса.

Меры, принимаемые в рамках стратегии «подведения итогов», сводятся к минимизации бюджета текущих расходов и reinvestиций в бизнес. Капиталовложения в новое оборудование удерживаются на низком уровне, им отводится самый низкий финансовый приоритет (за исключением тех случаев, когда они срочно необходимы), прилагаются все усилия к продлению срока служб имеющегося оборудования и использованию существующих производственных мощностей так долго, на сколько это возможно. Цены могут постепенно подниматься, затраты на маркетинг – сокращаться, качество – не очень заметно снижаться, также могут уменьшаться необязательные услуги потребителям.

Даже если такая стратегия приведет к уменьшению продаж и доли рынка, в том случае, когда затраты удастся сократить достаточно быстро, потоки денежных средств после налогообложения могут возрасти (по крайней мере, временно) и прибыль компании будут сокращаться скорее медленно, чем быстро.

Подведение итогов – это разумный стратегический выбор для слабых компаний в следующих условиях:

- непривлекательности долгосрочных перспектив отрасли;
- слишком дорогой или малоприбыльной перестройки бизнеса;
- увеличения затрат на удержание и защиту рыночной доли;
- отсутствия тенденции немедленного или очень быстрого падения продаж вследствие сокращения конкурентных усилий;
- возможности компании использовать высвобождающиеся ресурсы в более перспективных областях;
- если бизнес не является решающим или основным в портфеле диверсифицированной компании (постепенное закрытие неосновного бизнеса стратегически предпочтительнее закрытия основного бизнеса);
- когда бизнес не обеспечивает другие важные свойства (стабильность продаж, престиж, законченную номенклатуру продукции) общего портфеля видов бизнеса компании.

Чем больше из приведенных выше условий характеризует ситуацию компании, тем больше доводов можно привести в пользу реализации стратегии «подведения итогов».

Эта стратегия больше всего подходит диверсифицированным компаниям, имеющим побочные и неосновные производства, обладающие слабыми конкурентными позициями или работающие в непривлекательных областях. Такие компании могут «подводить итоги» видов бизнеса в непривлекательных отраслях и вкладывать их в виды бизнеса, обладающие большим потенциалом прибыльности, или покупать на них новые виды бизнеса.

8. *Стратегии полного обновления* необходимо применять, когда имеет смысл «вытаскивать» бизнес, движущийся в сторону кризиса. Суть стратегии состоит в максимально быстрой остановке бизнеса и ликвидации конкурентных и финансовых слабостей. Первая задача руководства при формировании приемлемой стратегии полного обновления – определить, что лежит в основе плохой работы компании, из-за чего произошло неожиданное падение продаж (в результате экономической слабости или неправильно выбранной стратегии; может быть, плохой реализации вполне работоспособной стратегии; в результате воздействия бремени чрезмерной задолженности), а также определить, можно ли сохранить бизнес или ситуация безнадежна. Понимание причины плохой работы бизнеса, и того, насколько серьезны его стратегические проблемы, является самым важным, т. к. различные диагнозы приводят к различным стратегиям.

Наиболее частыми причинами неудач бизнеса являются следующие:

- формирование слишком большой задолженности;
- завышенная оценка потенциала роста продаж;
- игнорирование снижающих прибыль эффектов от чрезмерно агрессивных усилий, направленных на то, чтобы «купить» свою долю рынка за счет слишком значительного сокращения цен;
- работа в условиях тяжелого бремени постоянных издержек из-за неспособности использовать мощности компании;
- вложение крупных средств в научные исследования и разработки с целью укрепления своих рыночных позиций и повышения прибыльности, не приводящее к получению в результате эффективных средств для достижения этих целей;
- не оправдавшиеся надежды на технологический прорыв;
- оптимистический взгляд на возможности проникновения на новые рынки;
- слишком частые изменения стратегий (из-за того, что предыдущая стратегия не давала желаемых результатов);

- поражение под давлением конкурентных преимуществ, полученных более удачливыми конкурентами.

Для преодоления такого рода проблем и достижения успеха в бизнесе стратегия полного обновления должна включать следующие действия:

- пересмотр существующей стратегии;
- приложение усилий для увеличения выручки;
- снижение затрат;
- продажу активов с целью увеличения объема ликвидных средств для сохранения оставшейся части бизнеса;
- использование совокупности всех перечисленных действий.

Стратегии полного обновления относятся к мероприятиям с высокой долей риска, и их реализация часто заканчивается неудачей. Это показали исследования компаний, потерпевших неудачу в восьми основных отраслях экономики. Многие из потерпевших неудачу организаций слишком долго ждали начала полного обновления. Другие обнаружили нехватку денег и предпринимательского таланта, необходимых для конкурирования в медленно растущей отрасли, характеризующейся агрессивной борьбой за рыночную долю. Занимающие лучшие позиции конкуренты просто оказались слишком сильными, чтобы проиграть долгосрочное лобовое противостояние. Даже те компании, реализация стратегий обновления которых закончилась успехом, прошли через серию попыток перестройки и управленческих изменений до того, как достигли долгосрочной конкурентоспособности, прибыльности и окончательно восстановились.

9. *Стратегия финансового оздоровления* включает в себя разработку плана кардинальных перемен в деятельности компании (частичного или полного репрофилирования) и решение проблемы накопленных долговых обязательств. В свою очередь, избранный путь финансового оздоровления компании подсказывает определенные варианты решения проблемы долговых обязательств, что открывает и новые возможности финансового оздоровления. Другими словами, в процессе финансового оздоровления используются итеративные процедуры согласования промежуточных планов финансового оздоровления с потенциальными участниками финансирования.

Можно представить два крайних случая оздоровления компании:

1. После реструктуризации (отсрочки и рассрочки) и (или) конвертации накопленной задолженности компания получает возможность нормально функционировать (имеется в виду, что задолженность возникла в связи с отдельными ошибочными решениями руководства или некоторыми негативными всплесками внешней среды, вероятность повторения которых оценивается как незначительная).

2. Переход на принципиально новую продукцию (репрофилирование) происходит в самой крайней форме: полная замена оборудования и перестройка пассивной части основных фондов, замена или переподготовка кадров, полная смена рынков сбыта и снабжения (имеется в виду полная замена всех элементов предпринимательства).

При высокой вероятности первого варианта кредиторы компании могут пойти на мировое соглашение (отсрочить долги). Второй вариант скорее всего предполагает продажу компании в новые руки (по частям или целиком – это также предмет анализа путей финансового оздоровления компании).

Разработка стратегии финансового оздоровления компании является творческой задачей, тесно связанной с различными моментами ее истории, сложившегося состояния, ожиданиями тех или иных внешних тенденций.

13.3. Основные этапы разработки и содержание программы реструктуризации организации

Реструктуризация – это структурная, организационная, управленческая и финансовая адаптация организации к условиям рыночной экономики.

Общим принципом, который должен быть положен в основу реструктуризации организации, является принцип наиболее эффективного использования имущества и (или) прав на него (включая нематериальные активы), который определяет, что разделять или объединять имущество и (или) права на него следует таким образом, чтобы стоимость данного имущества и прав на него возрастала (т. е. возрастала прибыльность от предпринимательской деятельности организации, свидетельствующая об эффективном использовании имущества и (или) прав на него).

Реструктуризация организаций в условиях трансформации всей белорусской экономики и народного хозяйства воспринимается как процесс их адаптации к требованиям рынка. В этой связи реструктуризация в организации должна представлять собой своеобразный ответ на сигналы, поступающие от внешнего ее окружения, и должна быть формой самостоятельной активной деятельности, имеющей целью улучшение стратегической позиции фирмы на рынке, увеличение ее конкурентоспособности и достижение благоприятных экономических результатов ее деятельности.

В фирмах, характеризующихся хорошей экономической и финансовой ситуацией, реструктуризация представляет собой один из элементов рыночного наступления, имеющего, в частности, целью повышение кон-

курентоспособности. В тех фирмах, которые испытывают финансовые трудности, реструктуризация выступает как средство для восстановления экономического равновесия.

А вот в организациях, характеризующихся очень плохим финансовым состоянием и находящихся под угрозой ликвидации, одним из путей проводимой реструктуризации может стать продажа части убыточного и ненужного имущества другим, более динамичным и жизнеспособным хозяйственно-экономическим субъектам, и использование полученных таким путем денежных средств для улучшения экономической ситуации данной организации.

Основным организационным механизмом реформирования и оздоровления организаций, в том числе неплатежеспособных (вне зависимости от их организационно-правовой формы), является реструктуризация, т. е. процесс структурных изменений ресурсов организации (материальных и нематериальных) с целью повышения его эффективности и устойчивости в условиях рынка.

Стратегия реструктуризации (реорганизации) применяется с целью затормозить процесс ухудшения экономических результатов функционирования организации.

Стратегия осуществления структурных перемен может быть введена в действие после тщательного изучения и анализа сложившейся кризисной ситуации и установления причин такого состояния фирмы. Особенно важное значение имеет раннее выявление кризисной ситуации, после чего можно предпринять эффективные ответные действия.

Осуществляемые при этом перемены чаще всего представляют собой сочетание следующих действий:

- смену руководителей, которые несут ответственность за сложившуюся плохую ситуацию;
- обеспечение финансовой позиции фирмы;
- фундаментальное изменение позиции фирмы по отношению к ее конкурентам (на основании перемены стратегии);
- уменьшение затрат посредством сужения поля деятельности;
- нахождение финансовых ресурсов для проведения реорганизации (продажа части имеющихся ресурсов);
- увеличение прибылей за счет повышения количества продаваемых изделий или их цены (если нет возможности уменьшить затраты).

Причинами неудачи таких перемен являются чрезмерно позднее начало действий по реструктуризации, длительное ожидание улучшения ситуации, слишком малая предприимчивость, а также слабая конкурентная позиция по отношению к другим фирмам.

В научной литературе, в зависимости от того, к какой именно сфере деятельности организации относится проводимая в ней реструктуризация, принято различать предметную и субъектную реструктуризацию.

Предметная реструктуризация касается предмета функционирования фирмы, т. е. ее производственного профиля, применяемых способов и технологии производства. Чаще всего инициатором такой реструктуризации выступает сама фирма, имея при этом в виду следующие цели:

- изменение стратегии деятельности фирмы;
- завоевание или удержание доминирующего положения в производстве конкретной группы изделий в масштабах всей страны или на определенных зарубежных рынках;
- приспособливание ассортимента продукции к предполагаемому спросу или активное воздействие на рынок, состоящее в порождении спроса на новые ассортименты изделий;
- значительный количественный рост уровня производства и продаж при сохранении основного ассортимента продукции;
- рост рентабельности фирмы при сохранении ее способностей к развитию, направленных на удовлетворение прогнозируемого спроса;
- решительное ограничение вредных воздействий на окружающую среду обитания.

Субъектная реструктуризация чаще всего оказывается связанной с преобразованиями форм собственности, т. е. с изменением организационно-юридической формы соответствующей фирмы и системы осуществления власти. До сих пор указанные преобразования могли совершаться в рамках четырех главных течений:

- так называемой капитальной приватизации (приватизации через капитал, финансовой приватизации), которая состоит в преобразовании государственной организации в единоличное, состоящее из одного лица, акционерное или иное общество, принадлежащее государству, с последующим предоставлением третьим сторонам возможности приобретения акций или паевых долей;
- непосредственной или прямой приватизации (называемой еще ликвидационной), в результате которой имущество ликвидированной организации может быть продано, внесено в акционерное общество или отдано в платное пользование обществу, принадлежащему трудовому коллективу организации;
- быстрой продажи малых и средних организаций отечественным покупателям;
- приватизации организаций через их ликвидацию или объявление несостоятельными, причем ликвидация осуществляется с целью урегулирования возникших обязательств, а организация, которая, возможно, осталась после ликвидации, может быть продана или внесена в акционерное или иное общество.

Производственная программа неплатежеспособной организации – это оперативные организационно-технические и экономические мероприятия. Чаще всего программы реструктуризации организации содержат в себе целый пакет разнообразных реструктуризационных действий.

13.4. Роль стратегического менеджмента в предотвращении кризисов и обеспечении экономического роста организаций

Антикризисное управление можно определить как систему управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Оно должно охватывать все стадии развития кризисного процесса, в том числе его профилактику и предупреждение (рис. 25).

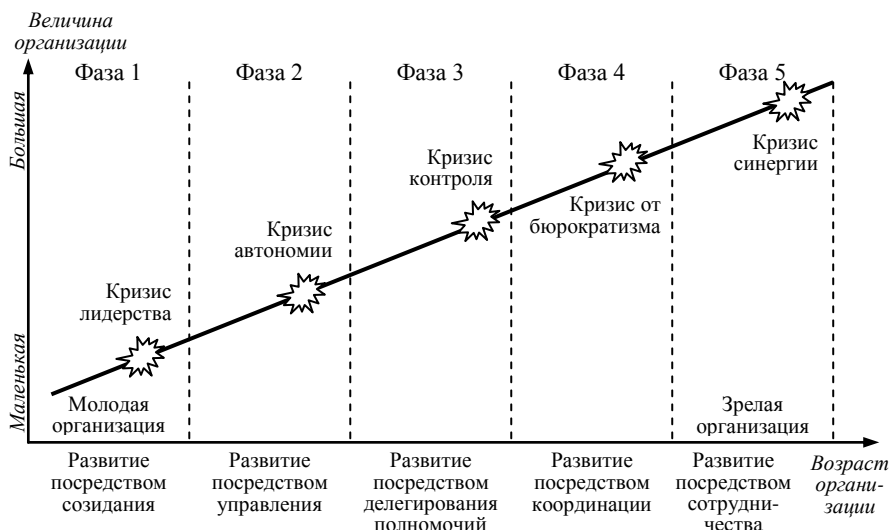


Рис. 25. Модель жизненного цикла организаций по Грейнеру

Исследование причин, обуславливающих процесс антикризисного управления, позволяет выделить внешние и внутренние факторы возникновения кризисной ситуации в деятельности фирмы:

К *внешним факторам* относятся:

- тип экономической системы;
- несбалансированная кредитная политика или ее полное отсутствие;
- структура потребностей населения;
- уровень доходов и накоплений населения;
- величина платежеспособного спроса фирм-клиентов;
- фаза экономического цикла;
- политико-правовая нестабильность и экономическая неопределенность государственного регулирования;
- темп и размеры инфляции;
- научно-техническое и информационное развитие производственного цикла;
- уровень культуры общества;
- международная конкуренция.

К *внутренним факторам* относятся:

- ошибочная рыночная философия фирмы;
- отсутствие или неправильные принципы ее действия;
- нерациональное использование ресурсов и низкое качество продукции;
- невысокий уровень менеджмента и маркетинга;
- несоответствие уровня управленческой и организационной культур фирмы ее технологической структуре.

Указанные факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла фирмы и тем более ее банкротства, однако они влияют на развитие причин ухудшения финансово-экономического и хозяйственного состояния фирмы.

Причины кризиса и банкротства организаций обусловлены непродуманностью менеджмента или его ошибками. Антикризисное управление актуализирует функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин, препятствующих оздоровлению организации, и радикализации мер, восстанавливающих ее платежеспособность. Для организаций, достигших стадии развития и подъема в своем жизненном цикле, экономическая сторона кризиса выражается в дефиците денежных средств, необходимых для ведения производства и расчетов с кредиторами. Также возможны кризисы, обусловленные процессом развития и роста, возрастом и размерами организации.

Выделяют четыре стадии кризиса (рис. 26):

1. Падение предельной эффективности капитала, показателей деловой активности фирмы, снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле слова). Вследствие этого ухудшается финансовое положение, сокращаются источники и резервы развития фирмы.

Антикризисное решение этих проблем может лежать как в области пересмотра стратегии фирмы и ее реструктуризации, так и тактики, ведущей к снижению издержек, сокращению штатов управленческого аппарата и рабочих мест, повышению производительности труда. Однако масштаб и сложность проблем можно определить и предупредить только на стадии диагностики, установив цели и методы диагностирования, свойственные данному этапу.

2. Появление убыточности производства решается возможностями стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации фирмы. Применяемые в этом случае способы распознавания отличны от других своей направленностью, методами и требованиями к исходной информации.

3. Практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у фирмы, отрицательно влияющие на перспективы ее развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и сопряженное со значительным сокращением производства, поскольку большая часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности. Реструктуризация фирмы и программа стабилизации финансово-экономического состояния требуют экстренных мер по изысканию средств для их осуществления. В случае непринятия таких оперативных мер наступает кризис ликвидности и банкротство (результат регрессии четвертой стадии).

4. Состояние острой неплатежеспособности, когда у фирмы нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства. В этой ситуации диагностика с использованием коэффициентов ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, восстановления платежеспособности позволяет установить наличие факта финансовой несостоятельности и возможность нейтрализовать ее через процедуру банкротства.

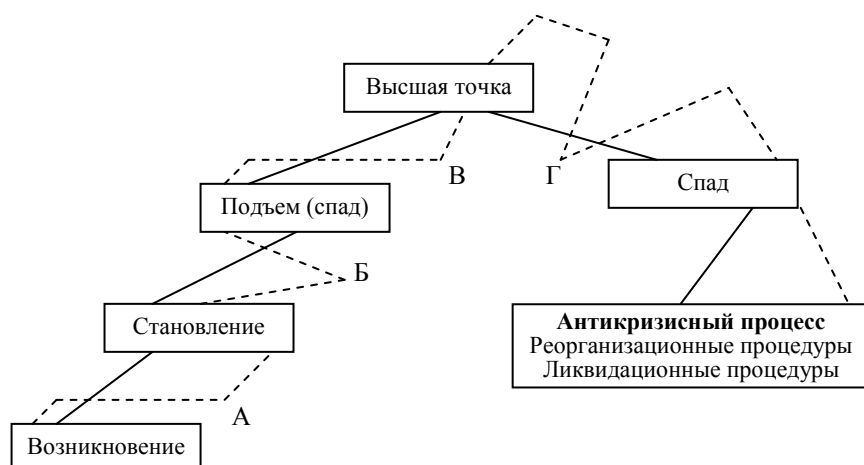


Рис. 26. Жизненный цикл организаций – зоны промежуточного и заключительного кризисов: А, Б, В, Г – точки кризисных ситуаций

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любая преуспевающая фирма опирается на свою стратегию ведения бизнеса. В условиях интенсивной конкуренции выигрывает тот, кто имеет навыки эффективного стратегического мышления и поведения. Однако не все обладают таким мастерством. В данном курсе лекций представлен материал, который помогает развитию стратегического мышления у студентов и обучает более эффективному стратегическому поведению, является четким руководством, дающим знания о том, как стать сильным игроком в конкурентной борьбе, именуемой бизнесом, создать собственную стратегию, а также приобрести навыки понимания стратегической игры и победы в ней.

Много внимания в лекциях уделено деятельности стратегических менеджеров, развитию у слушателей, руководителей и специалистов в области управления, стратегического и креативного мышления, ориентированного на перспективу, поиск оригинальных идей и получение системного эффекта, основам стратегического управления персоналом, стратегического лидерства, стратегической компетентности менеджера.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

- Ансофф, И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.
- Боумен, К.** Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М. : ЮНИТИ, 1997.
- Велесько, Е. И.** Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, П. П. Логинов, А. А. Неправский. – Минск : Изд. центр БГЭУ, 2003.
- Виханский, О. С.** Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998.
- Герчикова, И. Н.** Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997.
- Забелин, П. В.** Основы стратегического управления : учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : ИВЦ «Маркетинг», 1998.
- Карлофф, Б.** Деловая стратегия ; [пер. с англ.] / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991.
- Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2000.
- Мескон, М. Х.** Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992.
- Попов, С. А.** Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999.
- Семенов, Б. Д.** Стратегический менеджмент / Б. Д. Семенов. – Минск : ПФК «Экаунт», 1994.
- Стратегическое управление : Практика принятия системных решений : учеб. пособие / Е. И. Велесько [и др.].** – Минск : Тэхналогія, 1997.
- Томпсон-мл., А. А.** Стратегический менеджмент : концепции и ситуации : учебник для вузов ; [пер. с англ.] / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – М. : ИНФРА-М, 2000.

Дополнительная

- Александрович, Я. М.** Основные положения разработки концепции и Программы 2010 / Я. М. Александрович // Белорусская экономика : анализ, прогнозирование, регулирование. – 2004. – № 6. – С. 3–9.
- Аткина, Н. А.** Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжана, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 3–12.
- Баранчеев, В.** Стратегический анализ : технология, инструменты, организация / В. Баранчеев // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5.
- Бизнес-планирование :** учеб. для вузов / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
- Вокруг стратегии для Беларуси :** сб. статей. – Гродно, 2001.
- Дайле, А.** Практика контроллинга ; [пер. с нем.] / А. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2001.
- Дуфола, В.** Инструментарий для формирования стратегии предприятия / В. Дуфола // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1.
- Ефремов, В. С.** Развитие компании на основе использования ключевых компетенций / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 26–37.
- Кравченко, Н.** Финансовый анализ конкурентных стратегий российских предприятий / Н. Кравченко, А. Юсупова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1. – С. 77–84.
- Кургин, Е. А.** Граница ценности и стратегический выбор компании / Е. А. Кургин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 3–15.
- Ладанов, И. Д.** Психология управления рыночными структурами : преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов. – М. : УЦ «Перспектива», 1997.
- Левченко, Е. А.** Стратегическое планирование на предприятиях различных форм собственности : курс лекций / Е. А. Левченко, И. В. Трусевич. – Гомель : ЦНТИ. – 1996.
- Лобанова, Е.** Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятии / Е. Лобанова // Российский экономический журнал. – 1992. – № 5. – С. 6.
- Логипов, П. П.** Стратегическая оценка текущего планирования / П. П. Логипов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 35–43.
- Менеджмент организации :** учеб. пособие / З. П. Румянцева [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 1997.
- Общий курс менеджмента в таблицах и графиках :** учеб. для вузов / Б. В. Прыкин [и др.]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998.
- Основы менеджмента и маркетинга :** учеб. пособие / В. Б. Зубик [и др.]. – Минск : Выш. шк., 1995.
- Основы менеджмента :** учеб. пособие / под ред. А. А. Радугина. – М. : Центр, 1997.
- Попов, Д. Е.** Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия / Д. Е. Попов //

Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 56–74.

Рюли, Э. Исследование стратегических процессов в организации / Э. Рюли, С. Шмидт // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5.

Савчук, С. В. Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок / С. В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 27–41.

Серпилин, А. А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии предприятия / А. А. Серпилин // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6.

Уваров, В. В. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики : учеб. пособ. для вузов / В. В. Уваров. – М. : Международный университет бизнеса и управления, 2001.

Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

Шрайэгг, Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Г. Шрайэгг // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 93–98.

Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. литература, 1995.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Сущность стратегического менеджмента и его место в системе управления хозяйственными системами	4
1.1. Сущность стратегического менеджмента и его определение	4
1.2. Стратегические решения и их особенности	6
1.3. Эволюция стратегического мышления	7
1.4. Место стратегического менеджмента в общей системе управления организацией	9
1.5. Преимущества стратегического подхода к управлению	10
1.6. Предпосылки развития стратегического управления в организациях Республики Беларусь	10
2. Основные задачи, содержание и элементы стратегического менеджмента	12
2.1. Основные задачи стратегического менеджмента	12
2.2. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная, оперативная	12
2.3. Модель процесса стратегического менеджмента и характеристика его этапов и элементов	15
2.4. Стратегия и стратегические планы	16
3. Менеджеры – разработчики стратегий	17
3.1. Понятие стратегической компетентности менеджера	17
3.2. Понятие стратегического управления персоналом	19
3.3. Стратегии управления персоналом	26
3.4. Основы стратегического лидерства	31
4. Анализ внешней среды	35
4.1. Основные составляющие и типы внешней среды, ее оценка	35
4.2. Анализ отрасли: показатели анализа, определение направления роста отрасли и последовательность его выполнения	39
4.3. Определение конкурентных сил. Модель М. Портера	42
4.4. Ключевые факторы успеха – главные определители финансового и конкурентного успеха в отрасли	46
4.5. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов и прогноз их стратегических действий	47
5. Анализ состояния организации	50
5.1. Внутренняя среда организации, ее срезы	50
5.2. Анализ сильных и слабых сторон организации	51
5.3. Стратегический стоимостный анализ	56
5.4. Общий анализ конкурентной позиции компании	60
6. Портфельный анализ и методы его проведения	65
6.1. Цели и этапы проведения портфельного анализа	65
6.2. Матрица Бостонской консультационной группы	67
6.3. Матрица Мак-Кинзи и матрица Хоуфера	70
6.4. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля	79
6.5. Деловой комплексный анализ (проект PIMS)	83
6.6. Сравнительная характеристика методов проведения портфельного анализа	86
7. Основные рыночные стратегии	88

7.1. Определение конкурентных преимуществ организации и направлений их достижения	88
7.2. Доля рынка и базовые стратегии конкуренции организации	90
7.3. Стратегия лидерства на основе низких издержек и условия ее применения	91
7.4. Стратегия дифференциации продукции: сущность и подходы к повышению потребительской ценности товара и его сервиса.....	94
7.5. Стратегии фокусирования и синергизма, их сущность, условия применения.....	98
7.6. Риски рыночных стратегий	100
8. Корпоративные стратегии диверсификации	101
8.1. Сущность, цели и последовательность разработки корпоративной стратегии	101
8.2. Понятие диверсификации, ее цели и виды	102
8.3. Оценка диверсификационного портфеля с использованием матричного анализа.....	106
8.4. Выгоды и издержки диверсификации	107
9. Стратегии организаций различных отраслей.....	109
9.1. Жизненный цикл отрасли и его влияние на выбор стратегии	109
9.2. Стратегии организаций зрелых отраслей	113
9.3. Стратегические проблемы в отраслях, переживших спад	115
9.4. Стратегии для конкуренции во фрагментарных (раздробленных) отраслях.....	118
9.5. Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции	118
10. Основные вопросы стратегического планирования	121
10.1. Сущность и основные элементы стратегического плана. Формулирование миссии и целей организации.....	121
10.2. Оценка и анализ внешней среды: основные задачи и порядок проведения работ, угрозы и возможности. Управленческое обследование: основные функциональные зоны и задачи обследования.....	126
10.3. Анализ альтернатив и выбор базовой стратегии развития организации. Организация реализации целей и общей стратегии. Тактика, политика, процедуры и правила	128
11. Управление реализацией стратегии	130
11.1. Метод бюджетов: сущность и порядок реализации	130
11.2. Управление по целям. Содержание и основные процедуры.....	132
11.3. Сущность, цели и основные задачи контроллинга. Стратегические и оперативные инструменты контроллинга	133
12. Условия бизнес-планирования как важнейшего элемента стратегии	135
12.1. Реализация стратегии. Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес-единицы	135
12.2. Проектирование и совершенствование организационной структуры управления организацией	138
12.3. Создание корпоративной культуры и системы мотиваций, поддерживающих стратегию.....	140
12.4. Реинжиниринг бизнес-процессов.....	144
12.5. Принципы реинжиниринга организации.....	145
12.6. Инжиниринг, реинжиниринг и усовершенствование бизнеса.....	147
13. Стратегическое управление организацией в условиях реформирования экономики.....	150
13.1. Адаптация организации к рыночным условиям хозяйствования	150
13.2. Разработка стратегии реабилитации. Факторы выживания. Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии.....	152
13.3. Основные этапы разработки и содержание программы реструктуризации организации	159
13.4. Роль стратегического менеджмента в предотвращении кризисов и обеспечении экономического роста организаций	162
Заключение.....	165
Список литературы	166

Учебное издание

Левченко Елена Анатольевна
Ежель Оксана Викторовна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

**для студентов специальностей 1-25 02 02
«Менеджмент» и 1-25 01 07 «Экономика и управление
на предприятии» и слушателей специального факультета
по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения
квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Редактор Н. В. Славницкая
Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 16.04.07. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 11,81. Тираж 500 экз.
Заказ №

Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0056814 от 02.03.2004 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.